

Veli-Matti Selesniemi

BACK OFFICE -TOIMINNON KEHITTÄMINEN SÄHKÖTUOTTEELLE

Tutkimustyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK), Master of Engineering

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2010



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Insinööri (ylempi AMK), Master of Engineering	Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Veli-Matti Selesniemi	
Työn nimi Back Office -toiminnon kehittäminen sähkötuotteelle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot -	Ohjaaja(t) Eero Pikkarainen (Tekniikan lisensiaatti), Juha Putaala (Teknikko)
	Toimeksiantaja Eltel Networks Pohjoinen Oy
Aika Toukokuu 2010	Sivumäärä ja liitteet 48+3
<p>Yritysten välinen kilpailu luo haasteita tehtävien kustannustehokkaalle suorittamiselle ja lisäarvon tuottamiselle asiakkaille. Sisäisien prosessien kehittäminen luo mahdollisuuksia taloudelliselle kannattavuudelle ja mahdollisesti luo jopa uusia palveluita.</p> <p>Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää Back Office -toiminnon käyttöönottamisella saatuja hyötyjä Eltel Networks Pohjoinen Oy:n sähkötuotteelle ja etsiä uusia kehitysnäkökulmia sekä selkiyttää käytössä olevia toimintamalleja ja käsitteitä.</p> <p>Tutkimustyön teoriaosassa avataan Back Office- ja Front Office -käsitteitä sekä prosesseja. Selkiytetään asiakkaan osallistumista palveluprosessiin ja tarkastellaan prosesseissa tapahtuvaa arvon muodostumista. Työn empiirinen osio koostuu kyselytutkimuksen toteuttamisesta organisaation esimies- ja johtohenkilöille. Saatujen tulosten perusteella on muodostettu yhteenveto sekä pohdinnat kehityskohteiden esittämiseksi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Back Office, Front Office, työnohjaus, toimistotyyppi, tukitoiminto
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Master of engineering
Author(s) Veli-Matti Selesniemi	
Title Back Office operations development to power product	
Optional Professional Studies -	Instructor(s) Eero Pikkarainen, Juha Putaala
	Commissioned by Eltel Networks North Oy
Date May 2010	Total Number of Pages and Appendices 48+3
<p>Competition between the companies will create challenges for cost-effective performance of functions and added value for the customer. Among the internal processes of development creates opportunities for economic viability, and possibly even create new services.</p> <p>Aim of this study was to examine the Back Office -function, the benefits of putting stories Eltel Networks North Ltd's electrical product development and search for new perspectives and to clarify the existing operational models and concepts.</p> <p>The theoretical part of the investigation will be opened Back Office- and Front Office -concepts and processes. Clarifies the client's participation in the service process and examines the value of the formation processes take place. The empirical part consists of a survey on the implementation of the organization's leadership and management staff. Based on the results has been formed, and a summary of the deliberations highlight the development aspects.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Back Office, Front Office, Supervision of Work, Office Type, Assistance Function
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä tutkimustyö on tehty opiskelujeni päätteeksi Kajaanin ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen johtamisen -koulutusohjelmasta, tutkintonimikkeenä Insinööri (ylempi AMK), Master of Engineering. Koulutuksen tavoitteena on ollut syventää omaa osaamista itsensä, muutoksen ja ihmisten johtamisessa. Opinnoista saatujen tiedonjyvien pohjalta olen pyrkinyt tuomaan työyhteisööni näkökulmia ja ratkaisuja, joiden pohjalta tätä tutkimustyötä on viety eteenpäin. Back Office -toiminnan isänä työyhteisössämme on ollut entinen esimieheni tuotepäällikkö Arto Lokka, jonka antamien suuntaviivojen pohjalta Back Office -toimintaa alun perin lähdettiin soveltamaan yrityksemme tarpeisiin. Kiitokset tutkimustyöstä kuuluvat kaikille työtovereille, lähimmäisille ystävilleni sekä opiskelutovereilleni, jotka ovat tietoisesti tai tiedostamattaan vaikuttaneet työn valmistumiseen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 BACK OFFICE -TOIMISTOTYYPPI	4
2.1 Back Office -määritelmä	4
2.2 Palvelu	6
2.3 Piilopalvelu	7
2.4 Palvelun tuotantoprosessi	8
2.5 Palveluprosessi	8
2.6 Palveluprosessit ja asiakkaan kokemus	9
2.7 Back Office- ja Front Office -prosessit	10
2.7.1 Back Office -prosessit	11
2.7.2 Back Office -toimintamalli	12
2.7.3 Front Office -prosessit	14
2.8 Lisäarvo asiakkaalle	17
2.9 Avainalueiden tunnistaminen	17
2.9.1 Palvelutehdas (Service Factory)	18
2.9.2 Tee se itse palvelu (DIY, Do-it-yourself service)	19
2.9.3 Palveluprojektit (Service projects)	19
2.9.4 Palvelukumppanuus (Service partnership)	20
2.9.5 Monimutkainen palvelu organisaatio	20
2.10 Tehtävän kohdentaminen	21
2.10.1 Vakuutusalan yritys (Reinsurance firm)	22
2.10.2 Vähittäismyynti yritys (A Retailer)	22
2.10.3 Laitetoimittaja (System supplier)	22
2.10.4 Avainalue matriisin käsite	23
2.11 Jatkuva prosessien optimointi	23
2.12 Prosessin automatisointi	24
3 BACK OFFICE PALVELUYRITYKSESSÄ	27
3.1 Back Office -toiminnon hyödyntäminen tutkimusorganisaatiossa	27
3.2 Toimintatavat ennen Back Office:a	30
3.3 Toimintatavat Back Office:n käyttöönoton jälkeen	31
3.4 Back Office ja sähköinen työnohjaus	34

3.5 Sähköisen työohjauksen prosessien kehittäminen	35
3.6 Back Office organisaation tukena	36
3.7 ERP -järjestelmä Back Office:n työkaluna	36
3.8 Back Office:n muut tehtävät	37
3.9 Back Office -toiminnon käytönaikana havaitut ongelmat	38
4 KYSELYTUTKIMUS JA HAVAINNOT	39
4.1 Kyselytutkimus	39
4.2 Tutkimuksen tulokset	40
4.2.1 Back Office:n käyttöönoton vaikutus organisaation toimintaan	40
4.2.2 Back Office:n kehittäminen vastaamaan organisaation tarpeita	41
4.2.3 Back Office:lla tuotettava lisäarvo asiakkaalle	42
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
5.1 Johtopäätökset kyselytutkimuksesta	44
5.2 Johtopäätökset tutkimustyöstä	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykypäivän yritysten välinen kilpailu on pakottanut monet yritykset kilpajuoksuun tulosten aikaansaamiseksi ja haastanut kannattavuuden jatkuvaan parantamiseen. Työkohteet pyritään hoitamaan mahdollisimman optimaalisesti ja vähin kustannuksin. Tämä kilpailu on myös asettanut haasteita koko organisaation suoriutumiselle ja joustavuudelle muutosten edessä. Organisaation sisällä se on tarkoittanut prosessien uudelleen järjestelyä, henkilöstömuutoksia ja jatkuvaa parantamista jokaisella osa-alueella. Yrityksen prosessien näkökulmasta muutos on sysännyt kehittämään toimintatapoja, verkostoitumaan, jakamaan osaamista ja kehittämään IT -sovelluksia. Yksittäiset työt on täytynyt hoitaa tarkasti aikataulutettuina ja suunniteltuina varmistuen taloudellisen kannattavuuden sekä kassavirran. Hallinnollisiin tehtäviin on kehitetty uusia työkaluja luotettavan raportoinnin ja seurannan mahdollistamiseksi.

Sisäisten hallinnollisten prosessien tehostaminen uusilla toimintatavoilla ja toiminnoilla on huomattu vapauttavan tärkeitä resursseja. Näiden resurssien vapauttaminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessa ja pitää yrityksen toimintakuntoisena huonoina aikoina. Uudet toiminnot ja toimintatavat tuovat sisäisiin prosesseihin joustavuutta ja kustannussäästöjä. Näitä toimintoja kutsutaan Back Office- ja Front Office -toiminnoiksi.

Back Office:n valinta tutkimustyön aiheeksi juontaa juurensa omaan organisaatioon ja päivittäisiin työtehtäviin. Back Office -toiminta on ollut tätä kirjoittaessa kohdeyrityksen käytössä noin nelisen vuotta. Alun perin toiminnalla pyrittiin keventämään esimies portaan työtä ja siten sisällyttämään siihen ripaus työnohjausta, toimistotyötä ja raportointia. Alkuvaiheessa tarkkaa määritelmää toiminnallisuudesta ei ollut olemassa ja tehtävät muodostuivat sen hetken ongelmien mukaisesti, jotka Back Office:n käyttöönnotolla pyrittiin korjaamaan. Heti työn alussa heräsi myös kysymys, mitkä ovat Back Office:n tehtävät organisaatiossa ja yleisesti. Tekeekö Back Office oikeita asioita? Miten sitä voisi hyödyntää eri tehtävissä ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää.

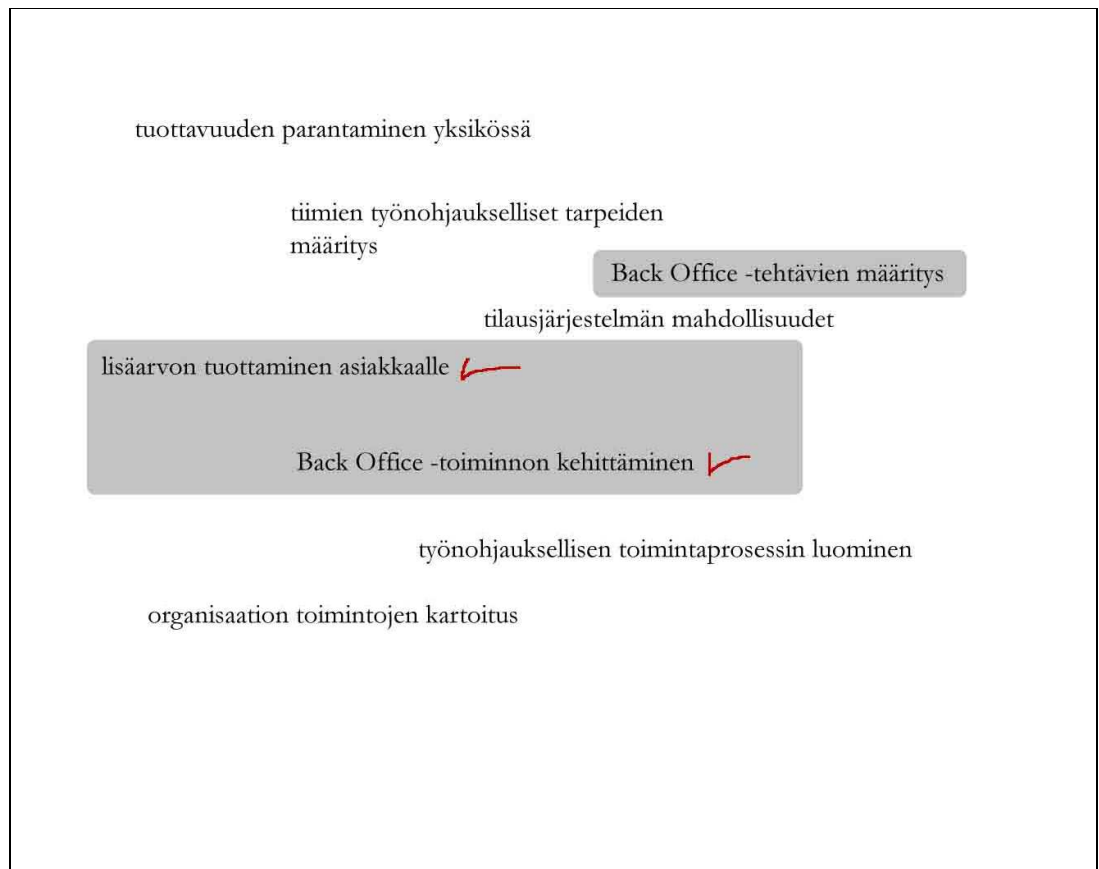
Tutkimustyö on toteutettu Infranet -palveluita tuottavalle Eltel Networks Pohjoinen Oy:lle, mikä on osa Euroopan talousalueella toimivaa Eltel Networks Oy:tä. Eltel Networks on perustettu 2001, kun Fortum myi IVO Transmission Engineeringin CapManille. Yhtiö tuottaa palveluita seuraavanlaisille yrityksille, kuten sähkö-, tele-, rautatieyhtiöt, laite- ja järjestelmätoimittajat, teleoperaattorit sekä kaivosyhtiöt. Eltel suunnittelee, rakentaa ja ylläpitää sähkö-,

tele- ja viranomaisverkkoja, joihin nykyaikainen yhteiskuntamme tukeutuu. Palvelulla Eltel takaa asiakkailleen keskeytymätöntä sähkön ja signaalien siirtoa. Eltel toimii yhdeksässä eri maassa Pohjois-Euroopan alueella sekä lisäksi on toteuttanut vientiprojekteja yli 90 maahan eri puolilla maailmaa. Konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli n. 980 Meur ja henkilöstöä 9894 henkeä. Operatiivinen EBITA vuonna 2008 oli 44,5 Meur ja se lähes kaksinkertaistui edellisvuodesta. Suomessa Eltelin palveluksessa työskentelee n. 1600 työntekijää n. 50:ssä toimipisteessä. Eltel Networksin omistavat pääomasijoitusyhtiön 3i sijoittajat (Eltel Networks 2009).

Työn tutkimusongelma koostuu kysymyksestä, miten kohdeyrityksen osastolla hiljattain käytönotettua Back Office -toimintoa voisi kehittää edelleen? Tutkimustyön tavoitteena on täten löytää kehityskohteita Back Office -toimintoihin ja tarkastella millaista kilpailuetua niillä voitaisiin saavuttaa sekä selvittää Back Office -toiminnalla saatuja hyötyjä Eltel Networksissa. Lisäksi päämääränä on selventää toimistotyyppien Front Office- ja Back Office -käsitteitä sekä prosesseja. Myös Back Office -toiminnoilla asiakkaille tuotettavan lisäarvon mahdollisuus ja määrittelemine on työn tärkeinä tavoitteina.

Sähköisen työnohjauksen vallatessa sijaa yrityksen toimintatavoista, sen merkitys myös Back Office:n kannalta nosti esiin mielenkiintoa. Tähän voitaisiin lisätä useita kysymyksiä, mutta tutkimustyössä pyrittiin lähestymään aihetta tutuksi tulleiden toimintatapojen näkökulmasta. Lisäksi pyrittiin luomaan käsitteelle roolia sähköisessä työnohjauksessa, jotta lukija voisi soveltaa asioita mahdollisesti omassa palveluyrityksessä.

Alkutietomuistion laatimisen jälkeen tehtiin tutkimuksen rajausta, jossa muistiossa olleista aihealueista rajattiin järkevä asiakokonaisuus tutkimuksen pohjaksi. Rajaukseen vaikuttivat pääasiassa tutkimustyön laajuus ja rakenteen selkeys. Tutkimuksen rajausta on kuvattu alla olevaan kuvaan 1, jossa pohjavärillä korostettuna myös aiemmin yrityksessä toteutettu Back Office -tehtävien määrittely.



KUVA 1. Tutkimustyön aiheen rajaaminen.

Tutkimustyö perustuu laadulliseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan yrityksessä käyttöönotettua toimintamallia ja sen kehittämistä edelleen. Tutkimustyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä oli tehdä organisaation henkilöstölle tarkoin kohdennettu kyselytutkimus. Tutkimustuloksilla pyrittiin kehittämään kohdeyritystä vaikuttamalla sen toimintatapoihin ja prosessien toimivuuteen. Tutkimuksessa kartoitettiin toimintatavat ja prosessi ennen Back Office -toiminnon käyttöönottoa sekä sen jälkeinen tilanne.

2 BACK OFFICE -TOIMISTOTYYPPI

Tässä osiossa perehdytään Back Office -käsitteeseen liittyvään teoriaan, joka pohjautuu lähdekirjallisuuteen. Osiossa kuvataan Back Office- ja Front Office -prosesseja sekä niiden toimintaa yhdessä.

2.1 Back Office -määritelmä

Englannin kielisessä termistössä Back Office tunnetaan vapaasti suomennettuna toimistotyyppiä. Muita toimistotyyppiejä ovat:

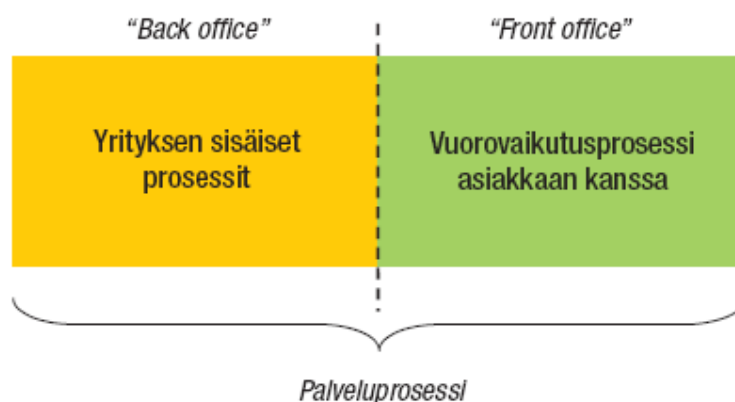
- Front Office
- Middle Office
- Virtual Office.

Tutkimustyön aikana Back Office -termiä oli suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetty hyvin vähän. Internetissä monet linkit hakusanalla antoivat viittauksia rahoitusalaan liittyviin työtehtäviin (LIITE1). Suomen työ- ja elinkeinoministeriö luokittelee Back Office:n ammatinimikkeeksi finanssialalle. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä Ammattinetti –sivusto määritteli keväällä 2010 Back Office -henkilön pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelualan toimihenkilöksi ja työtehtävät arvopapereiden välityksessä seuraavasti. Back Office -toimihenkilöt ovat meklareiden avustajia, he huolehtivat arvopaperikaupan selvityksestä tietokonevälitteisesti kaupanteon jälkeen siten, että raha ja tavara kohtaavat toisensa oikealla hetkellä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Lisäksi Back Office –toimihenkilö on koulutukseltaan merkonomi tai alemman kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. Back Office -tehtävässä ei olla suoranaisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Muita erilaisia määrittelyjä löytyi Talentumin lehtijulkaisuista, kuten lehtiartikkeli, jossa Back Office oli määritelty yrityksen helposti ulkoistettavaksi tukitoiminnoiksi käsittäen tehtävät ohjelmistonsuunnittelun, taloushallinnon, kirjanpidon ja puhelinpalvelukeskusten ylläpidon parissa (Fiilin 2005, 6).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen yksikössä Back Office -toimintoihin on katsottu kuuluvan opiskelijakunta JAMKO ja tukipalvelut, kun puolestaan Front Office -toimintoja tuottavat opettajat, opintojen ohjaaja ja koulutuspäällikkö, jotka toimivat suoraanaisesti oppilaiden kanssa. Back Office:n on katsottu vastaavan Front Office -palveluiden toimivuudesta ja kehittämisestä sekä työskennellen ensisijaisesti henkilöstön kanssa (Immonen & Passoja 2009, 32).

Usein Back Office mielletään käsittämään yrityksen sisäisiä prosesseja, kun puolestaan Front Office -toiminnot ovat vuorovaikutusprosesseja asiakasrajapinnassa. Front Office -toiminnot ovat asiakkaalle näkyvää ja Back Office -toiminnot eivät ole suoraanaisesti asiakkaalle nähtävissä (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15-16). Tekesin yrityksille suunnatussa oppaassa kuvataan palveluprosessi alla olevan kuvan 2 mukaisesti.



KUVA 2. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15-16).

Back Office -käsitettä on Laine käsitellyt omassa opinnäytetyössään ja määritellyt kyseiset toiminnot tapahtuvaksi taustatoimintana ns. viivästettynä palveluna, jossa palvelun valmistumisesta ilmoitetaan asiakkaalle erikseen (Laine 2009, 9, 20). Myös Mikluha ja Laitinen käsittelevät Back Office -aihetta opinnäytetyössään hotellin toimintaympäristön näkökulmasta, jossa majoituspalveluiden vastaanotto-osasto käsittelee Back Office- ja Front Office -toiminnot. Front Office -toiminnot tarkoittavat asiakkaan vastaanottamista, palvelua, kassatoiminnoista huolehtimista, raportointia sekä tilastointia. Puolestaan Back Office -toiminnolla tarkoitetaan puhelinvälityksen hoitamista, varausten tekemistä ja taloushallintoa

koskevia työtehtäviä. Tässäkin tapauksessa Back Office -toiminnot ovat asiakkaalta piilossa olevia työtehtäviä (Mikluha & Laitinen 2009, 3). Asiakasrajapinnassa toimivat palveluhenkilöt tarvitsevat toimiakseen epäsuoria Back Office -toimintoja. Epäsuorat toiminnot eivät ole suoranaيسessa kontaktissa asiakkaaseen (Griffin 2008, 53).

Myös yritykset, kuten esimerkiksi Finnair Oy:n tytäryhtiö Northport Oy (Laaksonen 2009, 10) ja KILROY travels Finland (Kangasniemi & Mustonen 2007, 3) ovat käyttäneet toiminnoissaan Back Office:a. Northport Oy:ssä Back Office toimii koneselvityksessä ja tehtäviin kuului mm. rahdissa ja postissa käytettävien konttien määrän säätely sekä erityyppisiä tehtäviä lentojen lähtöselvityksissä. Back Office -toimintoja pidetään ulkoistettavissa olevina palveluina (Wallenius 2009, 17). Pankkisektorilla Back Office -toimintojen ulkoistamisen trendi halpamaihin on hyvin yleistä.

Palveluiden kansainvälistymistä koskevassa selvityksessään Tekes on kuvannut Back Office:a resursseja vapauttavaksi toiminnoksi. Vapautuneet resurssit voidaan siten käyttää asiakaskoh- taamisen kehittämiseen. Erilaisilla teknisillä työkaluilla voidaan tehostaa Back Office:n toi- mintaa ja pitää koossa sekä määrämuotoistaa palvelukonseptia (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen ja Smedlund 2009, 58).

2.2 Palvelu

Palvelua voidaan tarkastella tuottajan tai asiakkaan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toi- menpiteiden sarja. Palvelutapahtumalla on selkeä alkumomentti ja päättymishetki, ja se voi koos- tua yhdestä tai useammasta toimenpiteestä. (Kinnunen 2004, 7.)

Asiakkaat eivät osta heille tuotettuja palveluja tai tuotteita, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyödykkeitä (Grönroos 2001, 25). Tuotteiden ja palveluiden arvo muodostuu asi- akkaalle arvontuotantoprosesseissa. Palvelutuotteissa arvontuottamisprosessit ja prosessi, jossa palvelu luodaan toteutuvat suurelta osin samanaikaisesti. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää saaden niistä itselleen lisäarvoa. Ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvontuotantoprosessejaan. Asiakkaan palveluvaatimukseen voi vaikuttaa myös edullinen hinta ja palveluun liittyvät kuvitteelliset tekijät.

Grönroos on kirjassaan esittänyt kaavion laajennetusta palvelutarjoomasta (KUVA 3). Laajennettu palvelutarjooma koostuu asiakkaan näkökulmasta palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelutarjooman keskeisinä tekijöinä ovat ydinpalvelu sekä avustavat- ja tukipalvelut. Ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa peruspalvelupaketin ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut koetaan eri tavoin sen mukaan, millainen on palvelun saavutettavuus, kuinka helpoksi ja miellyttäväksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät osuutensa ja tehtävänsä palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos 2001, 27.)



KUVA 3. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2001, 27).

2.3 Piilopalvelu

Yksityis- ja yritysasiakkaat kiinnittävät huomiota palveluntuottajansa kanssa asioidessaan palvelun laatuun, yrityksen tapaan hoitaa laskutusta, tapaan hoitaa laatuongelmia, vasteaikoihin, käytön tukeen, miten hyvin se pitää lupauksensa ja toimitusaikansa. Näiden palveluiden asiakaslähtöinen hoitaminen saa asiakkaat käyttämään toistuvasti saman yrityksen palveluja ja estää heitä harkitsemasta vaihtoehtoisia ratkaisuja. Edellä mainittuja toimintoja ei yritysjohto useinkaan pidä palveluna. Tästä syystä niitä ei suunnitella eikä hallita kuten asiakkaille lisäar-

voa tuottavia toimintoja. Niitä pidetään hallinnollisina rutiineina, joita tarkastellaan pääasiassa sisäiseen tehokkuuteen ja kustannuksiin liittyvien kriteerien valossa. Hallinnollisten rutiinien kehittäminen arvoa lisääviksi palveluiksi on tehokas keino erottaa yritys kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua. Nämä arvoa lisäävät hallinnolliset palvelut ovat piilopalveluja. (Grönroos 2001, 229-233.)

2.4 Palvelun tuotantoprosessi

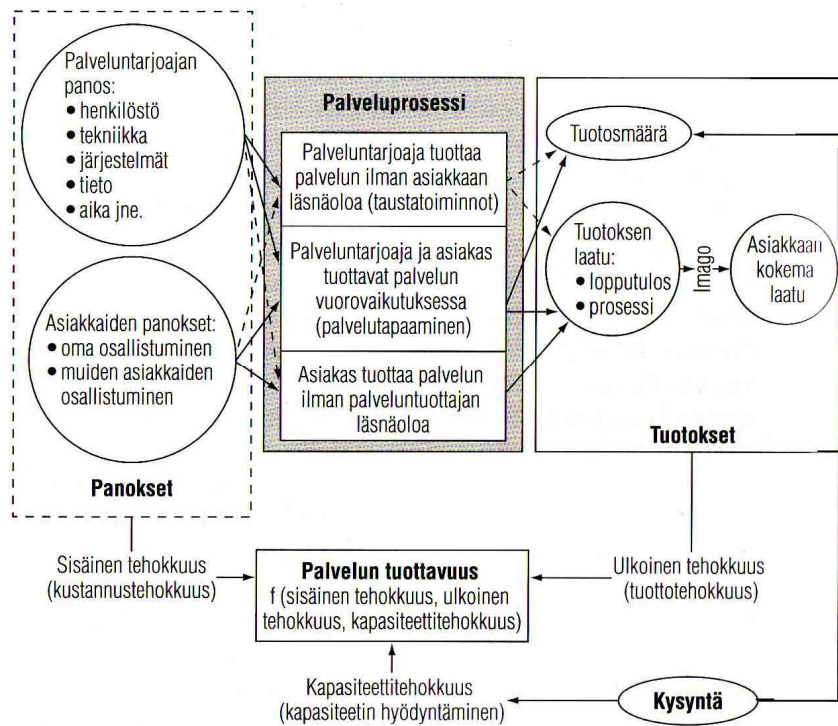
Palvelun tuotantoprosesseihin kuuluu palvelun tuottajan ja asiakkaan keskinäisten toimintojen koordinointi sekä tarpeen vaatiessa toimintojen sopeuttaminen. Sopeuttamisessa on tavoitteena muokata asiakkaan ja palvelun tuottajan sisäisiä prosesseja toisiaan vastaaviksi niin, että haluttu palvelu ja sen tuottama hyöty asiakkaalle voivat toteutua. Palvelua tuotetaan myös verkostoissa, joissa yksi yrityksistä on palvelun pääasiallinen tuottaja ja koordinoija. Tällaisissa tapauksissa vaihdanta, koordinointi ja sopeuttaminen ulottuu kaikkien osapuolten sisäisiin prosesseihin. (Kinnunen 2004, 12.)

2.5 Palveluprosessi

Alla olevassa palvelun tuottavuuden mallissa (KUVA 4) on kuvattu palveluprosessia. Palveluprosessi voidaan jakaa tuottavuuden näkökulmasta kolmeen erilliseen prosessiin:

- Palvelun tuottaja tuottaa palvelun yksin
- Palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun yhdessä
- Asiakas tuottaa palvelun ilman palveluntarjoajan välitöntä läsnäoloa.

Palveluntarjoajan panokset palveluprosessiin vaikuttavat kahteen ensimmäiseen prosessiin suoraan ja kolmanteen prosessiin epäsuorasti. Mitä tehokkaammin palveluorganisaatio käyttää omia resurssejaan prosessien panoksina ja mitä paremmin organisaatio kykenee koulutamaan ja ohjaamaan asiakkaitaan prosessiin osallistumisessa, sitä parempi palveluprosessi on sisäisen- tai kustannustehokkuuden kannalta. (Grönroos 2001, 290-291.)



KUVA 4. Palvelun tuottavuuden malli (Grönroos 2001, 290-291).

2.6 Palveluprosessit ja asiakkaan kokemus

Harvat palveluorganisaatiot, toisin kuin heidän teollisuuden kollegansa, palkkaavat asiantuntijainsinöörejä tai käyttävät palvelulaboratorioita apunaan suunnitteluun ja testaukseen sekä arvioimaan palveluprosessejaan. Ilman järkevää kokonaisuutta palveluprosessien ja asiakas kokemuksen suunnittelu on usein satunnaista kokeile ja erehdy toimintaa. Monet ongelmat ovat tosiasiaa epähuomiossa suunniteltuja ja näkyvät asiakkaille huonona palveluna sekä prosessien heikkoutena.

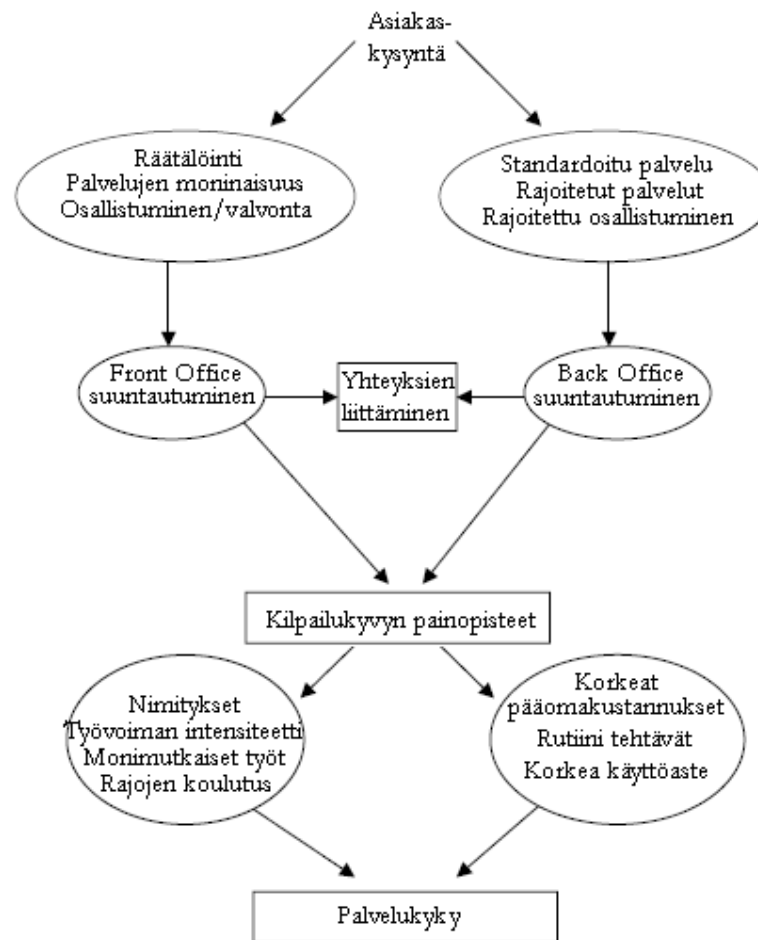
Avaimet oikeaan palvelusuunnitteluun lähtevät ottamalla asiakas mukaan suunnitteluun ja tarkastella palveluprosessia kokonaisuutena. Tämä voi tuntua itsestään selvältä, mutta kuitenkin moni organisaation johto ja muu henkilökunta katsovat asioita organisaation sisäisestä näkökulmasta. Seuraavat työkalut ja tekniikat on kehitetty auttamaan palveluprosesseja ja asiakkaan kokemusta, kuten esimerkiksi uuden palveluprosessin suunnittelussa tai olemassa olevan arvioimisessa ja kehittämisessä:

- prosessin kartoittaminen (Front- ja Back Office -prosessit)
- auditointi (Front Office -prosessit)
- tunnepohjainen kartoittaminen (Front Office -prosessit)
- asiakaskokemusten analysointi (Front Office -prosessit).

Hyvä palvelun suunnittelu tarvitsee paljon aikaa ja vaivaa. (Johnston & Clark 2008, 208.) Työ asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja asiakasarvon lisäämiseksi ei tarvitse aina lähteä ongelmasta, vaan siihen riittää, että on olemassa mahdollisuus.

2.7 Back Office- ja Front Office -prosessit

Front Office -orientoituneen palveluprosessin pääpaino on tuotteissa ja joustavuudessa. Back Office -orientoituneen palveluprosessin pääpaino on kustannuksissa. Back Office -orientoitunut palveluprosessi on toimituksen, asiakasrajapinnan ja kokonaislaadun jatkuvaa parantamista (Safizadeh, Field ja Ritzman 2003, 564). Työssään Safizadeh ja kumppanit kuitenkin sivuavat tutkimusta, jonka mukaan tuotannon kustannusten minimoiminen ei aina ole Back Office -prosessien pääasiallinen tarkoitus. Tutkimuksen näkökulman mukaan Back Office -toimintojen päätehtäviä on auttaa Front Office -työntekijöitä tekemään tehokkaammin työtä asiakkaiden palvelemiseksi. Front Office:n ja Back Office:n välistä toimintaa ei myöskään nähdä poisluetuksi, vaan niiden toiminnassa on yhteys sekä satunnaista vuorovaikutusta. Alla olevaan suhdekaavioon (KUVA 5) on Safizadeh, Field ja Ritzman ovat kuvanneet Back Office- ja Front Office -toimintojen eroavaisuutta ja niiden välistä suhdetta.



KUVA 5. Front Office- ja Back Office -orientoituneen toiminnan suhdekaavio (Safizadeh, Field ja Ritzman 2003, 563).

2.7.1 Back Office -prosessit

Back Office -prosessit toimivat asiakasrajapinnan ulkopuolella ja asiakkaalle näkymättömissä. Nämä prosessit eivät kärsi asiakkaan läsnäolosta ja ovat usein paljon tehokkaampia lopputulokseltaan verrattuna Front Office -prosesseihin. Asiakkailta on yleensä tapana tiukentaa vaatimuksiaan ollessaan vuorovaikutuksessa palvelun tuotantoprosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa (Johnston & Clark 2008, 185-188). Esimerkkinä Back Office -prosessit kuten:

- maksuväline tarkastusprosessit pankeissa

- tietokoneen korjaus prosessit
- ruoan valmistus ravintolassa
- monet valmistusprosessit

Jotkut organisaatiot ovat siirtymässä toiminnoissaan Front Office:sta Back Office:en. Esimerkkinä useat pankit ulkomailla, jotka ovat poistaneet monia hallinnollisia prosessejaan sivukonttorien Front Office -toiminnoista ja yhdistäneet ne tehokkaiksi Back Office -prosessi keskuksiksi. Alla lueteltuina muutamia syitä, miksi organisaatiot voivat muuttaa toimintojaan Front Office:sta Back Office:en.

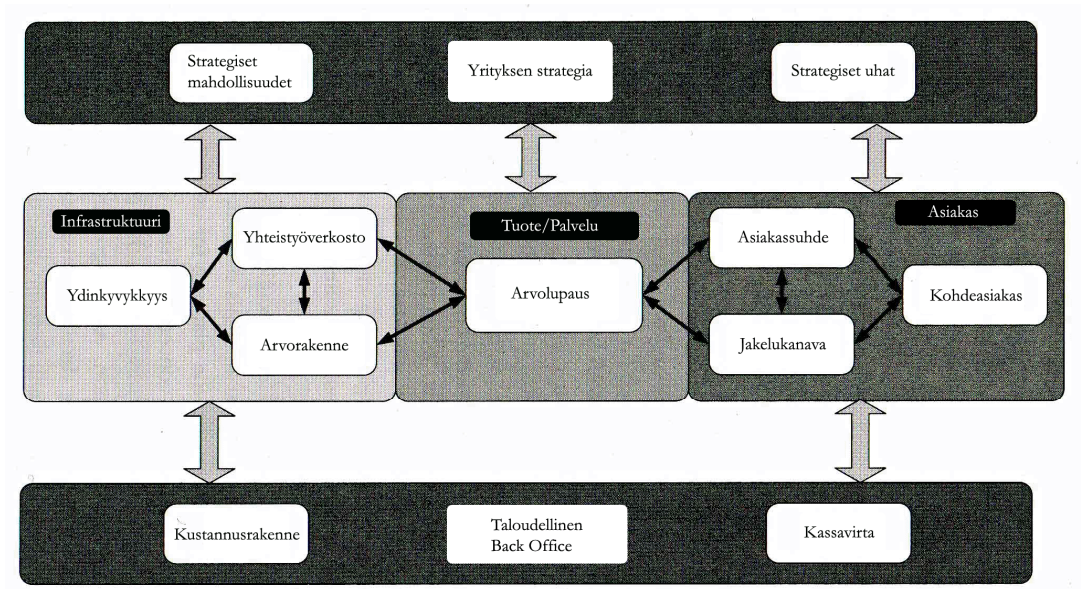
- Yhteiset Back Office -prosessit palvelevat erilaisia asiakasrajapinnan prosesseja tuoden kustannus- ja keskittämisetuja. Esimerkkinä voisi olla ravintolabrändi yrityksen kokonaisuuden hallinta. Jokaisella ravintolalla on eri tyyli, mutta ne käyttävät ruokavalikoimaa, joissa on huomattavia yhteneväisyyksiä. Prosessien yhteensovittaminen ruokatarjonnan kehityksen, hankintojen ja varastojen osalta antavat merkittäviä hyötyjä yritykselle.
- Siirryttäessä Front Office -prosesseista Back Office -prosesseihin, vähennetään välitöntä tarvetta vastata asiakkaan kysymyksiin. Front Office -toimintojen tarve vastaila asiakkaan erilaisiin kysymyksiin sisällöstä ja ajoituksesta on suunnattoman kallista. Loppujen lopuksi rajoittuneen sekä hitaamman palvelun vuoksi, asiakas odottaa vastavuoroisesti alhaisempaa hintaa.

Puolestaan jotkut organisaatiot ovat siirtämässä joitakin tehtäviä Back Office:sta Front Office:en hoidettavaksi. Palvelun tarjoajat ovat huomanneet, että asiakkaat tarvitsevat teknistä asiantuntemusta, joten ennen Back Office:a voi asiakkaan ongelmaa hoitaa joku asiantuntija henkilö. (Johnston & Clark 2008, 185-188.)

2.7.2 Back Office -toimintamalli

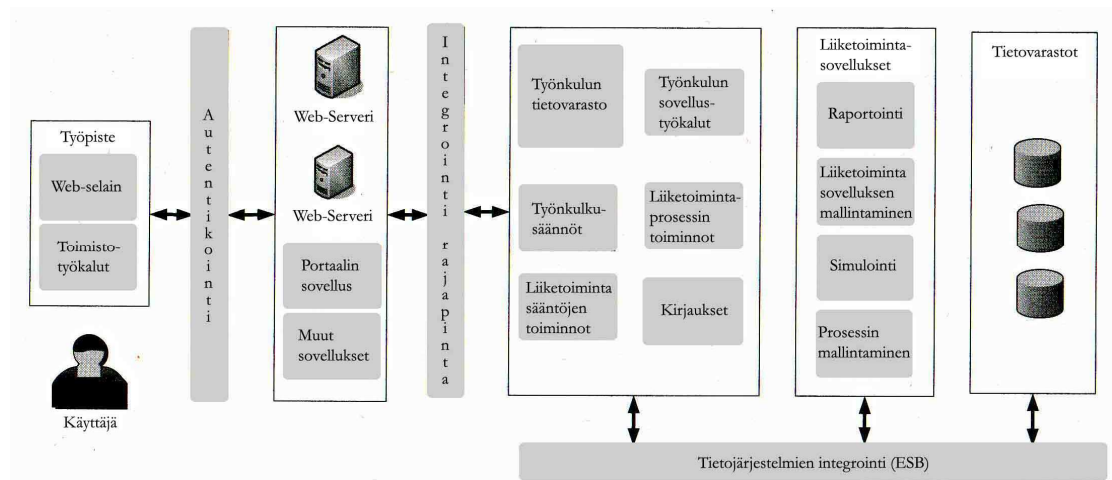
Khalidin mukaan menestyvä liiketoimintayritys ensin kehittää toimintamallin tuoton näkökulmasta ja seuraavaksi soveltaa innovaatiota ja tekniikkaa saavuttaakseen kilpailijoihin nähden etua markkinaosuudessa. Khalid näkee tärkeäksi Back Office -toimintojen optimoinnin

ja pitää toimintoja tärkeänä maksimaalisen kannattavuuden saavuttelemisessa. Tyypillinen Khalidin hahmottama toimintamalli liiketoiminnalle on kuvattu kuvaan 6, jossa Back Office toimii taloudellisenä yksikkönä hoitaen laskutusta ja seuraten yrityksen kustannusrakennetta.



KUVA 6. Tyypillinen liiketoimintamalli (Khalid 2010, 71).

Kuvassa 7 on Zahid kuvannut liiketoimintamallin mukaisen Back Office -toiminnan sisältöä. Kuvan Back Office -prosessien optimointiin on käytetty lean six sigma metodeja. Kuvasta voidaan hahmottaa Back Office -toimintaan liittyviä rajapintoja sekä käytettäviä järjestelmiä. Kuvassa on Zahid halunnut osoittaa, että Back Office -toimintamallia ei ohjaa IT -järjestelmät, vaan IT luo pohjan toiminnalle.



KUVA 7. Tyypillinen Back Office -toimintamalli. (Khalid 2010, 73).

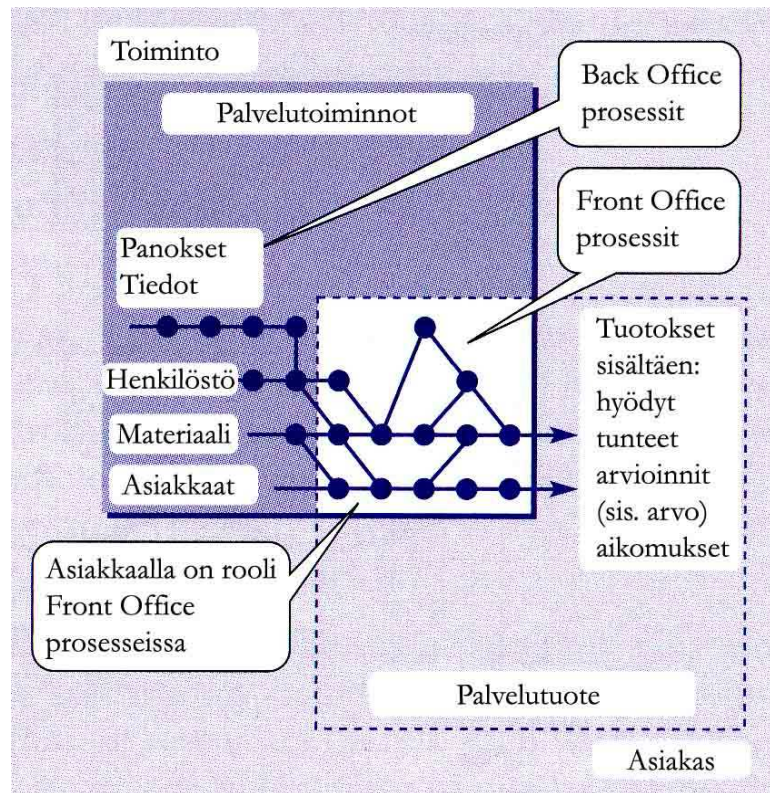
Back Office -toiminnan käyttöönottamisessa täytyy määritellä, suunnitella ja rakentaa ydin Back Office -prosessille. Rakenne tulee suunnitella joustavaksi prosesseille ja muistaa, että ratkaisu on pidempi aikainen toiminnallisuus. Suuret yritykset sitoutuvat toiminnan jatkuvaan seurataan ja optimointiin kannattavuuden ylläpitämiseksi. Tämä antaa suuria etuja strategisia mahdollisuuksia ja uhkakuvia varten. (Khalid 2010, 74.)

Esimerkiksi maanpuolustuksessa logistiset toiminnot ovat elintärkeitä taistelutason säilyttämisessä ja ilman niitä taistelijat eivät tule koskaan voittamaan. Siviiliyritykset, jotka eivät tunnista tärkeitä hallinnollisia Back Office -toimintoja, voivat ajan kuluessa hävitä taistelun menestymisestä. Back Office -toiminnoille tulee asettaa samat visiot ja tavoitteet, kuin ”etulinjan” -toiminnoille. Tuotanto insentiivin kehittäminen Back Office -ympäristöön johtaa parempaan kustannustehokkuuteen, mikä puolestaan voi johtaa koko osaston arvon tai yrityksen tuloksen kehittymiseen. (LeFurge 2008, 3.)

2.7.3 Front Office -prosessit

Front Office -prosessit toimivat suoraan asiakkaiden kanssa ja voivat olla asiakkaille nähtävissä. Nämä prosessit voivat olla henkilökohtaisia keskusteluja palvelutyöntekijän ja asiakkaan välillä puhelimitse tai kasvotusten. Mahdollisesti myös interaktiivinen tapahtuma

organisaation web -sivuston välityksellä. Kuvassa 8 on kuvattu palveluprosessia, mikä sisältää Back Office- ja Front Office -prosessit.



KUVA 8. Yksinkertaistettu palveluprosessi (Johnston & Clark 2008, 185).

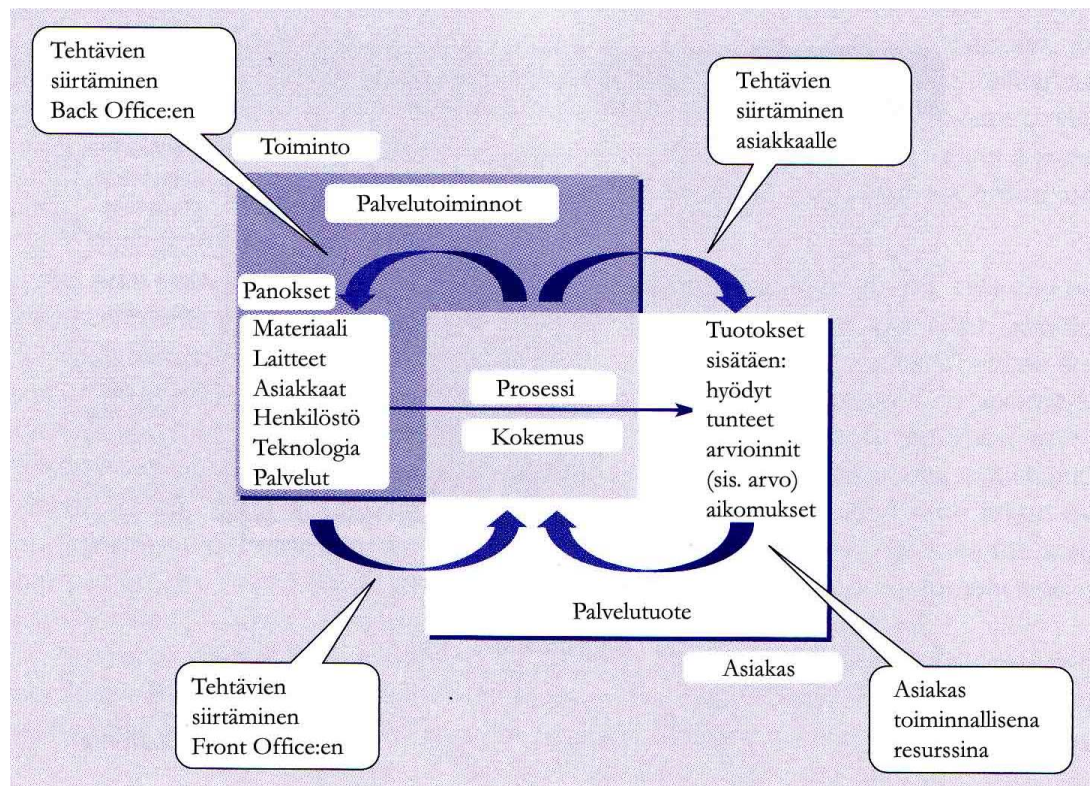
Asiakas näyttelee usein merkittävää roolia Front Office -prosesseissa ja on sen toiminnallinen voimavara (Johnston & Clark 2008, 186). Asiakkaat hankkivat materiaalia palvelusta sekä keräävät tietoa henkilöstölleen. Tosiasiassa eräät prosesseista ovat riippuvaisia asiakkaasta, joissa se on oleellinen osa toimintaa, esimerkkinä tästä voisi olla palvelukumppanuus asiakkaan ja toimittajan välillä.

Muutama esimerkki Front Office -toiminnoista:

- Työnjohdon konsultti, joka toimii yhteydessä asiakkaaseen etsien ratkaisuja heidän ongelmiin.
- Hoitaja, joka määrää lääkkeitä potilaille.

- Puhelinkeskushenkilö, joka vastaa asiakkaiden kyselyihin postimyynti toimituksien edistymisestä.

Alla olevassa kuvassa 9 on kuvattu laaja-alaisemmin Front Office -prosessia. Osa tehtävistä on helposti määriteltäviä rutiineja, kuten puhelinkeskus tiedustelu prosessi, kun muut taas vaativat ammattitaitoa, tietämystä ja kokemusta tuotettavasta palvelusta. Viime aikojen kasvava trendi palvelun suunnittelussa on ollut pyrkiä edistämään asiakkaita tekemään enemmän palvelutoiminnan aikana. Asiakkaat käyttävät Internetiä erilaisten lippujen ostamiseen, etsimään tietoa lomista ja tietoa junien sekä lentojen aikatauluista. Siten pienennetään organisaation kuluja, mutta enimmäkseen kustannuksia enemmän asiakkaiden palvelemiseen menevää aikaa ja vaivaa. Tässä tapauksessa palvelun suunnittelijat ovat kehittäneet selkeän prosessin johtamaan asiakkaan verkkosivujen lävitse. Se vaatii lisää investointeja prosessin suunnitteluun ja teknologiaan, mutta laskee liiketoiminnasta syntyviä kuluja ja antaa asiakkaille pääsyn vapaaseen ja informatiiviseen tapaan tehdä ostoja. (Johnston & Clark 2008, 185-186.)



KUVA 9. Back Office- ja Front Office -toiminnot (Johnston & Clark 2008, 186).

Kaikissa Front Office -toiminnoissa on yhteinen ongelma, joka on ennustamaton asiakas. Myös asiakkaan pätevyys ja halukkuus ymmärtää ja kommunikoida todellisista ongelmista on ratkaisevaa asiakaspalvelun tehokkuudelle. Kuitenkin suurin osa palveltavista asiakkaista on ohjattu kysymään perustuotteita.

2.8 Lisäarvo asiakkaalle

On tärkeää tunnistaa organisaation toiminnot, joissa syntyy lisäarvoa asiakkaalle tai vieläkin tärkeämpää on tunnistaa missä sen pitäisi syntyä. Jos arvon syntymekanismia ei tarkkaan tunneta voi arvo määrittelyistä tulla sekavia. Alla arvo kategoriat:

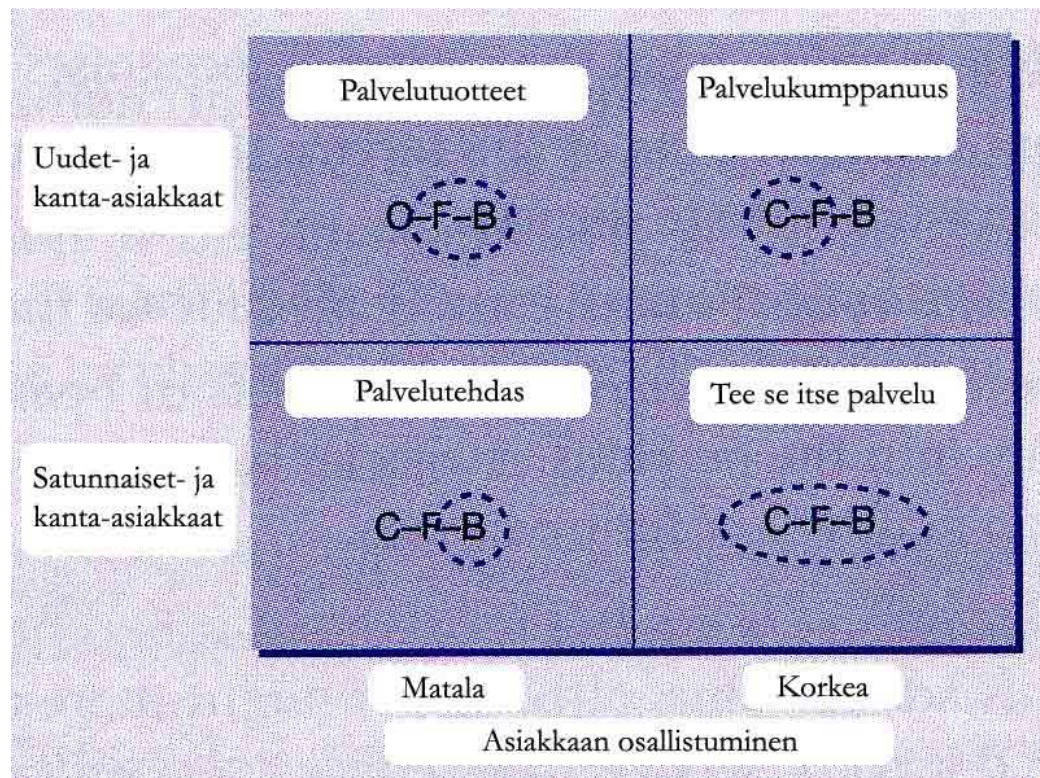
- Asiakas arvo
- Brändi arvo
- Taloudellinen kannattavuus
- Organisatorinen kannattavuus

Kun odottamamme palvelutaso ylittyy, voidaan sitä kutsua lisäarvoksi. Tarkemmin voidaan puhua palvelun korkeasta tasosta. Näiden merkityksien ero on tärkeää havaita, jotta välttyttäisiin väärin ongelmien kanssa painimiselta. On tärkeää tarkastella palvelutapahtumaa kokonaisuutena, esimerkiksi yhteen liitettyjen Back Office- ja Front Office -prosessien monimuotoisuutena ja tunnistaa lisäarvoa tuottava toiminta massasta. (Johnston & Clark 2008, 203.)

2.9 Avainalueiden tunnistaminen

Kuvassa 10 on kuvattu matriisilla palveluprosessien jaottelua. Taulukolla on pyritty havainnoimaan, missä arvo muodostuu ja mihin tulisi kiinnittää huomiota tehtävien hallinnassa. Kuva määrittelee neljä tärkeää alue tyyppiä C-F-B välisestä suhteesta. (Customer, Front Office ja Back Office). Kuvan mukaisesti asiakas on olennainen osa palveluprosessia ja voi toimia organisaation resurssina palvelun tuottajalle. (Johnston & Clark 2008, 204.) Jotta tau-

lukkoa voisi soveltaa käytäntöön, on ensin määriteltävä asiakkaan osallisuus palvelutapahtumaan.



KUVA 10. Avainalueet (Johnston & Clark 2008, 204).

2.9.1 Palvelutehdas (Service Factory)

Palvelutehdas on suurten massojen ja muuttumattomien toimintojen kaupantekoa kerta- ja satunnaisasiakkaille, jossa palvelun aikana asiakkaalla on vähäinen merkitys. Avain alue koostuu Back Office:sta, jossa päätehtävä on tehokas ja yhtenäinen, sisältäen suurten massojen toiminnot. Front Office -toimintojen mukana olo ei kuitenkaan ole kokonaisuudessaan pois luettu. Front Office:n rooli on tehdä palvelutehtaasta mukavan oloinen ja antaa käsitys, että jokainen asiakas on arvokas ja tärkeä. Kuitenkaan Front Office:lla ei ole mahdollisuutta tarjota merkittävää palvelua yksittäisille asiakkaille. Nämä organisaatiot voivat katsoa tarvitse-

vansa Front Office:en korkeasti koulutetun henkilön. Koska asiakkaat tekevät myös erikoisia ja aikaa vaativia kysymyksiä, on sillä taipumus heikentää toiminnan kokonaistehokkuutta. Asiakkaalla on myös palvelutehtaassa oma roolinsa. Asiakkaat sopeutetaan toimintamalliin ja tekemään pyydetty asiat halutulla tavalla sekä olemaan kysymättä toimittajalta rutiiniluonteisia kysymyksiä. Palvelutehtaan potentiaali on tehokkuudessa ja yhtenäisyydessä, mutta se voi tuntua persoonattomalta asiakkaille. Myös Front Office -henkilöstön motivaatio täyttää asiakkaan odotuksia palvelutoimitusta kohtaan voi tuottaa ongelmia. (Johnston & Clark 2008, 205.)

2.9.2 Tee se itse palvelu (DIY, Do-it-yourself service)

DIY palvelu on suurten massojen ja vähäisen vaihtelevuuden prosessi, joka sisältää kanta-asiakkaiden ja satunnaisten uusijoiden asiakaskunnan. Tee se itse palvelussa on asiakkaan osallistumisella suuri merkitys. Esimerkkinä tämän kaltaisesta palvelusta voisi löytyä vapaa-aika, turismi ja urheilu sektoreilta. Avainalueiksi on määritelty asiakas, Front- ja Back Office. Tämä kuvastaa niitä tosiasioita, että näiden palveluiden on tasapainoteltava päätöksissä kaikilla alueilla. Jotkut internet-palveluun pohjautuvat yritykset turvautuvat tässä palvelussa asiakkaan kyvykkyyteen ammattitaidossa ja välineissä. Tällöin Back Office:n roolina on täyttää asiakkaan tekemä tilaus ja Front Office päättää web-sivujen ratkaisusta ja käytettävyydestä. (Johnston & Clark 2008, 205.)

2.9.3 Palveluprojektit (Service projects)

Palveluprojektiprosesseja hyödyntävät lähinnä uudet ja uusivat asiakkaat. Asiakkaan osallistuminen tähän prosessiin on rajallinen. Monissa pienemmissä liikkeissä Front Office ja Back Office ovat yksi ja sama toiminto. Tosin yrityksen kasvaessa toiminnoilla on vähemmän yhteisiä piirteitä. Palveluprojekti organisaatioiden Back Office- ja Front Office -toimintojen täytyy toimia läheisemmässä yhteydessä, kuin on tarpeen palvelutehdas -mallissa. Ei kuitenkaan vähempää, koska niiden tulee toimia lähinnä uusien ja satunnaisesti uusivien, eikä niinkään kanta-asiakkaiden kanssa tietyllä vaihtuvuudella ja volyyymilla.

Front Office -henkilöstöllä täytyy olla enemmän taitoja ja joustavuutta, kuin palvelutehtaassa. Ollessa kasvotusten potentiaaliseen asiakkaaseen, asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden tai palveluammattilaisten täytyy kyetä osoittamaan huomattavia teknisiä- ja ihmissuhdetaitoja. Heidän täytyy omata tietämys yhdistetyn Front- ja Back Office:n osaamisesta ja resursseista. Usein päätökset tehdään organisaation puolesta perustuen Front Office:n diagnoosiin asiakkaan vaatimuksista (Johnston & Clark 2008, 205-206.)

2.9.4 Palvelukumppanuus (Service partnership)

Palvelukumppanuus edellyttää räätälöityjä palveluprosesseja ja se sisältää korkean osallistumisen tason, joko tuntemattomien tai ennestään tunnettujen asiakkaiden kanssa. Avainalue muodostuu asiakkaan ja Front Office:n välille. Toiminta sisältää paljon yhteistyötä, jossa palvelutoimitus on läheisesti kietoutunut asiakkaaseen. Koska asiakas ja palvelun toimittaja ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, niin palvelun tehokkuus riippuu usein henkilökemiasta edellä mainittujen välillä. Tämän kaltaisten organisaatioiden haasteet ovat hallita Front Office:n ja Back Office:n välistä kommunikaatiota ja niiden välisiä yhteyksiä. Tässä toimintamallissa Back Office toimii usein hallinnollisena tukena ja voi siten mieltää olevan vähemmän merkityksellisessä asemassa kuin Front Office -toiminnot. (Johnston & Clark 2008, 206.)

2.9.5 Monimutkainen palvelu organisaatio

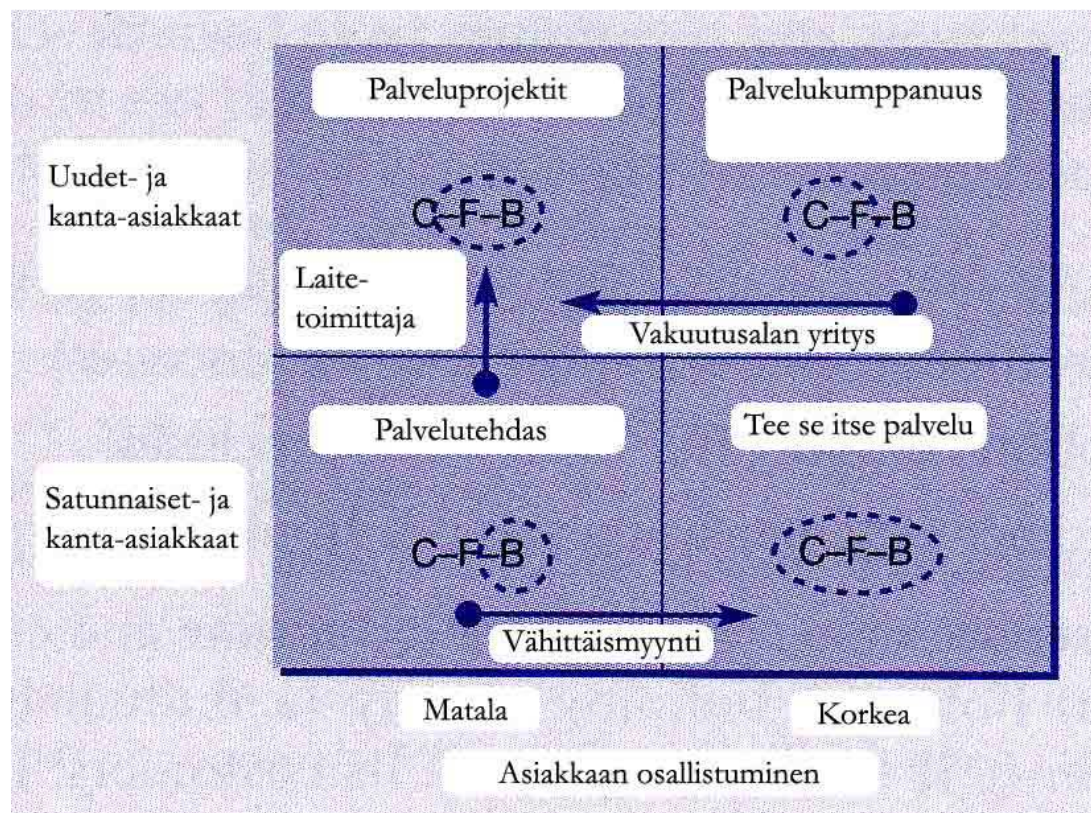
On yrityksiä joiden organisaatioiden toiminnassa esiintyy kaikkia neljää edellä mainittua toiminnallisuutta. Esimerkkinä voisi toimia pankkimailma:

- Palvelutehdas: palvelutiskit päivittäisille asiakkaille.
- Palvelu projektit: lainat yrityksen liiketoimintaan.
- Palvelu kumppanuus: sijoitussalkkujen hallinnointi suuremmille yritysasiakkaille.
- DIY palvelu: internet- ja puhelinpankkitoiminnot.

Tämän monimuotoisuuden tunnistaminen ja johtaminen on organisaatiolle tärkeässä asemassa. On kasvava tosiasia, että yksi tapa ei ole kaikille sama. Jokainen toiminto tarvitsee erilaisia suorituksia, teknologiaa, johtamistyyliä ja sopivia prosesseja sekä ihmisiä. (Johnston & Clark 2008, 206-207.)

2.10 Tehtävän kohdentaminen

Toiminnan johtajien täytyy tehdä päätöksiä tehtävien kohdentamisesta Front Office:n, Back Office:n ja asiakkaan suhteen. Kun palvelukonsepti laajenee tai muuttuu, muuttuu myös tehtävien jakoprosessi. Kuvassa 11 on kuvattu tehtävän jakoa palvelukonseptin muuttuessa. Seuraavissa kappaleissa on esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat muuttaneet tehtävän jakoaan liiketoiminnan muuttumisen seurauksena. (Johnston & Clark 2008, 207.)



KUVA 11. Tehtävien kohdentaminen (Johnston & Clark 2008, 207).

2.10.1 Vakuutusalan yritys (Reinsurance firm)

Esimerkki yrityksen liiketoiminta on pohjautunut perinteisesti kasvattamaan vahva asiakassuhde asiakkaisiin, mutta arvon muodostamisen ja kustannusten supistamisen paineiden kasvassa on tullut aiheelliseksi siirtyä palvelukumppanuus toimintatavoista palveluprojekti ympäristöön. Yritys katsoi, että toiminnassa kului liikaa aikaa yksittäisiin asiakkaisiin ja jatkuvasti kasvava asiakasmäärä laski tehokkuutta. Tämä vaati kulttuurin muutosta vähentää asiakkaisiin käytettyä aikaa ja kehittää standardisoituja työmenetelmiä. Toiminta vaati myös investointeja tietojärjestelmiin. (Johnston & Clark 2008, 207.)

2.10.2 Vähittäismyynti yritys (A Retailer)

Yritys on siirtymässä ostoskeskustoiminnan lisäksi tarjoamaan palvelua Internetiin verkkokauppana. Tämä tarkoittaa organisaation fokuksittumista Back Office -toimintoihin, kuten ostoihin ja logistiikkaan. Järjestelmien suunnitteluun täytyi myös panostaa, koska toimintamallissa asiakas on järjestelmän loppukäyttäjä ja siten suuressa roolissa. (Johnston & Clark 2008, 207.)

2.10.3 Laitetoimittaja (System supplier)

Yritys tuottaa tietoliikennelaitteita ja tietokoneisiin liitettäviä lisälaitteita. Laitteiden toimittajan toiminnallisuudet on fokuksittu toimittamaan tuotteita niin tehokkaasti kuin Back Office -toiminnoissa on mahdollista. Kilpailun kiristyessä yrityksen tuotevalikoima on kasvanut ja on havaittu tarve toimittaa räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille. Front Office:n rooli on muutettu tilausten käsittelystä käyttöliittymän konsultointiin. Suurimmat muutokset organisaatiolle olivat siirtää asiantuntemus Back Office -toiminnoista Front Office:n asiakaspalveluun. On myös elintärkeää varmistaa Front- ja Back Office -prosessien integraatiot, jotta asiakkaan laajemmat vaatimukset voidaan hoitaa tehokkaasti. (Johnston & Clark 2008, 207-208.)

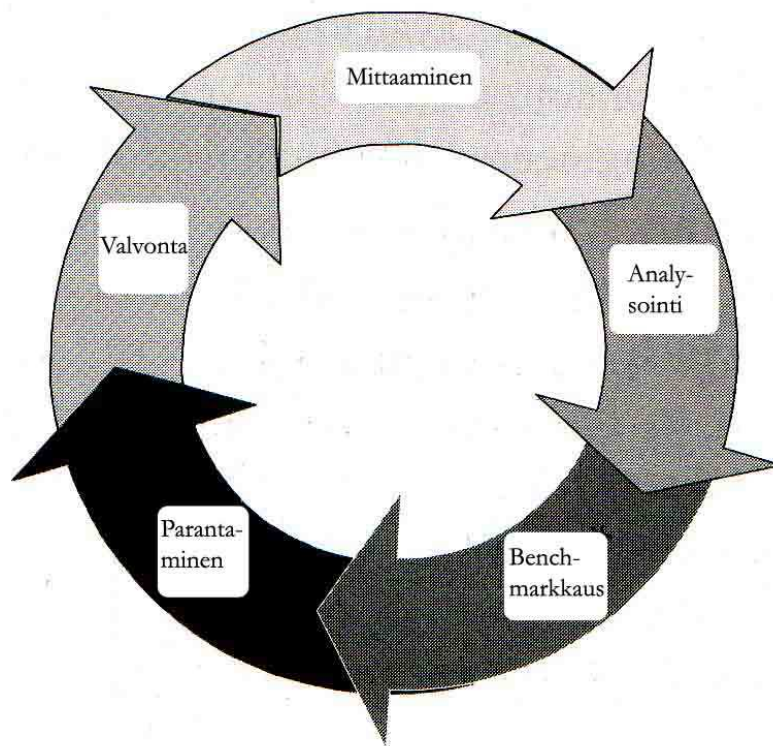
2.10.4 Avainalue matriisin käsite

Aiemmin kuvatut (KUVA 10 ja KUVA 11) matriisit antavat käsityksen palvelukonseptissa tapahtuvien muutosten aiheuttamista muutostarpeista prosesseissa. Tulee huomata, että uusien palveluiden käyttöönotto voi aiheuttaa aiempien Front- ja Back Office -toimintojen erojen hämärtyminen. Tämä on koettu organisaatioissa, joissa on hyödynnetty multimedia puhelinkeskustoimintoja, korvaamaan suoria kontakteja tai puhelinkeskustoimintoja. Tuloksena asiakas on saanut pääsyn organisaatioon alueelle, joka on aiemmin suojattu asiakaskontakteilta. Tämä selkeästi asettaa sekä haasteita, että huomattavia mahdollisuuksia palveluprosessien kehittämiseen. (Johnston & Clark 2008, 204.)

2.11 Jatkuva prosessien optimointi

Monessa organisaatiossa Back Office -prosesseja ei ole ennalta suunniteltu, vaan ne ovat kehittyneet ajan saatossa (Khalid 2010, 77). Samat prosessit ovat pitkään käytössä ja prosessimuutokset tapahtuvat satunnaisista sarjoista tapahtumia. Jopa organisaatioissa, joissa on kehittyneet ja hyvin suunnitellut tuotantoprosessit, ovat Back Office -prosessit muuttuneet. Tällöin Back Office -toiminnoissa hukataan toimitusketjun tehokkuutta. Toimitusketjun tehokkuus on usein suoraan verrannollinen Back Office -prosessien tehokkuuteen. Näiden prosessien kehittämättä jättämisellä on merkittävä vaikutus yrityksen arvon menetykseen, mikä on estettävissä nykyisellä tiedolla prosessien tehokkuudesta sekä teknologiasta.

Prosessin kehittäminen on prosessin analysointia ja suunnittelua. Alla olevaan kuvaan 12 on kuvattu jatkuvaa prosessien optimointia kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.



KUVA 12. Jatkuva prosessien optimointi (Khalid 2010, 78).

2.12 Prosessin automatisointi

Prosessi, joka on rakennettu käyttämällä Lean Six Sigma metodeja, on suoraan valmis automatisoitavaksi. Automatisoinnin ensisijaiset hyödyt ovat:

- alhaiset liiketoiminnan kustannukset
- suurempi henkilöstön tuottavuus
- yhtenäinen tehtävien suoritus
- avoin tiedonanto

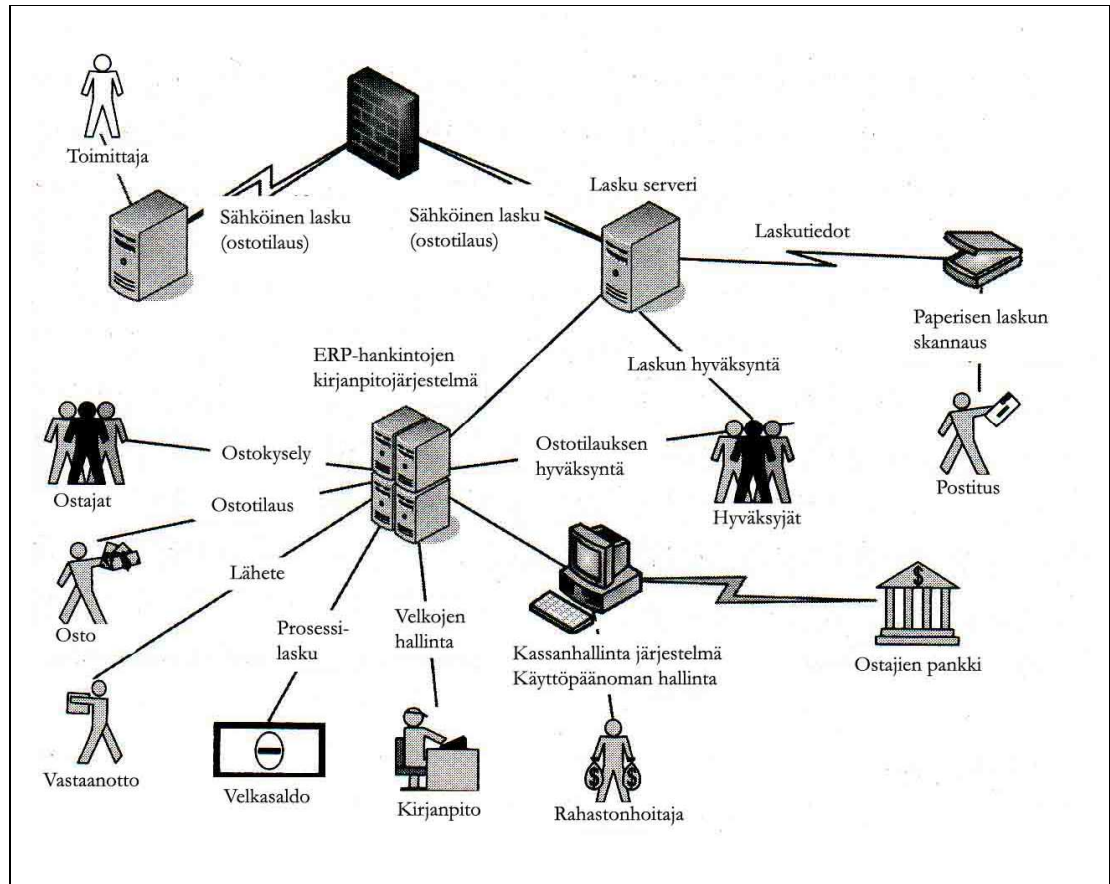
Yksi suurimmista virheistä liiketoiminnassa on epäonnistua prosessin automatisoinnissa. Liian usein lähdetään soveltamaan olemassa olevaa tekniikkaa ilman tarkempaan perehtymistä työprosesseihin. Tämä kasvattaa IT -kustannuksia kohtuuttomasti. Prosessi ei ole sama asia

kuin automaattioratkaisut. Automatisoinnista poiketen monet Back Office:n prosessit ovat edelleen manuaalisia.

Suurimmat hyödyt saadaan suoraviivaisilla ydinprosesseilla, mitkä ovat automatisoitu, integroitu ja standardisoitu mukaan lukien liiketoiminnan kustannusten optimointi. Yhdessä nämä tekevät Back Office:sta ennustettavan ja luotettavan suuremmassa mittakaavassa. Rakentamalla Back Office:n perusta toimimaan päästäkseen tähän päämäärään on sitouduttava sen tarvitsemiin vaatimuksiin huolella ja suunnittelijoiden on tunnettava avain alueet yksityiskohdaisesti, kuten:

- liiketoiminnan näkökulmat ja prosessien erityisyys
- prosessien rakentaminen ja Lean käytännöt
- vallitsevat IT -ratkaisut ja niiden myyjät
- merkitykset prosessin muutokselle. (Khalid 2010, 86-92.)

Kuvaan 13 on Khalid pyrkinyt kuvaamaan taloushallinnolle kehitettyä Back Office -prosessia.



KUVA 13. Taloushallinnon Back Office toiminnallisuus (Khalid 2010, 91).

3 BACK OFFICE PALVELUYRITYKSESSÄ

Tutkimusosiossa perehdytään Back Office -toiminnon käyttöönottamiseen palveluyrityksessä ja toiminnallisuuden hyödyntämiseen päivittäisessä toiminnassa. Alla oleviin osioihin on kuvattu toimintatavat ennen Back Office:n käyttöönottamista ja käyttöönoton jälkeinen toiminta.

3.1 Back Office -toiminnon hyödyntäminen tutkimusorganisaatiossa

Aloittaessa työtehtävät nykyisen työnantajan palveluksessa ei Back Office -toiminnallisuutta ollut vielä yrityksen käytössä. Toiminnallisuuden käyttöönottamisesta oli tehty alustavia suunnitelmia ja todellinen käyttöönotto käynnistettiin noin puolen vuoden kuluttua. Sitä aikaisemmin yrityksessä oli kärsitty esimiesten suuresta työkuormasta ja muutenkin henkilöstön vähäisyydestä. Tämän seurauksena töiden ohjaamisessa ja siihen liittyvissä rutineissa alkoi ilmetä lieveilmiöitä. Myös esimiesten henkinen rasitus oli ajoittain raskasta.

Back Office -toiminto otettiin yrityksen käyttöön ensimmäisenä toisella palvelutuotesektorilla. Toiminnallisuuden käyttöönottamiseen vaikuttivat suuresti Eltel Networks Pohjoinen Oy:n toimihenkilöt Rohkimainen ja Lokka, jotka tekniikan erikoisammattitutkintoa suorittaessaan käsittelivät Back Office -aihetta omassa opinnäytetyössään. Rohkimainen ja Lokka kartoittivat yrityksen nykytilanteen ja sen hetkiset ongelmat. Pohdinnoissaan he perehtyivät Back Office -toiminnoilla saataviin hyötyihin ja laativat projektisuunnitelman toiminnan käynnistämiseksi. Heidän työnsä pohjalta rakentui kehys yrityksen Back Office -toiminnoille. Toiminnot otettiin käyttöön heti Back Office -henkilöstön rekrytoinnin jälkeen.

Rohkimainen ja Lokka lähtivät Back Office -toiminnoilla parantamaan organisaation toimintaedellytyksiä seuraavilla osa-alueilla:

- töiden viivästyminen
- laskutuksen oikea-aikaisuus
- laskutuksen oikeellisuus

- työmaakäynnit
- vastaanottotarkastuksissa työmaat keskeneräisiä ja
- henkilökohtaiset yhteydenotot projektin kuluessa. (Rohkimainen ja Lokka 2005, 6.)

Lisäksi Rohkimainen ja Lokka pyrkivät Back Office -toiminnolla selkeyttämään organisaation tehtäviä, jotta organisaatio kykenisi hoitamaan asiakaskohtauksia paremmin ja luomaan toiminnallaan lisäarvoa asiakkailleen. Heidän mukaan Back Office pystyi toteuttamaan yrityksen sisäisten prosessien työtehtäviä kustannustehokkaasti ja samalla vapauttaa operatiivisen johdon resursseja.

Rohkimainen ja Lokka määrittelivät opinnäytetyössään Back Office -työtehtäviksi seuraavaa:

- työnumeroiden perustaminen
- asiakkaiden perustaminen talousjärjestelmiin
- ostolaskujen tarkistus
- tarvikkeiden tilaus
- tarvikelaskujen tarkistus
- karttojen kopiointi
- viranomaismenettelyjen rutiinit
- työläskutus
- koelaskujen toimenpiteet
- ajoneuvokalustosta huolehtiminen
- postitukset yms. ja
- loppudokumenttien koostaminen. (Rohkimainen ja Lokka 2005, 4.)

Hyvien operatiivisten käyttökokemusten jälkeen voitiin toiminnallisuutta alkaa jalostamaan myös muissa yksiköissä. Sähkötuotteelle Back Office:n käyttöönotto alkoi vajaa kaksi vuotta sitten. Lähtökohdat Back Office:n käyttöönottamiseen ja toimintatapojen muuttamiseen olivat hyvin samankaltaiset kuin aiemmassa yksikössä.

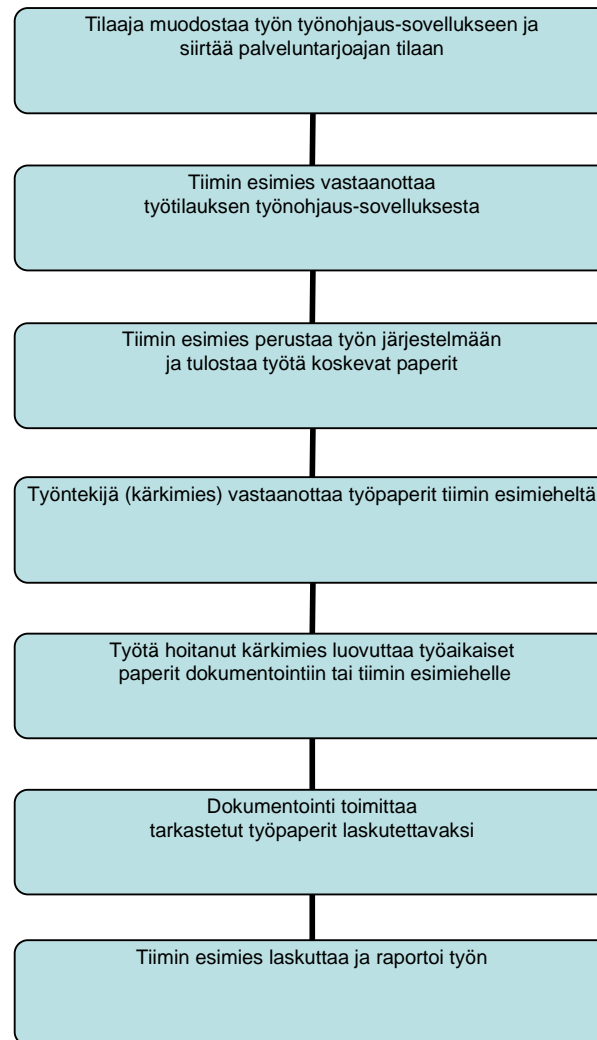
Alla on lueteltu muutamia käytännössä havaittuja ongelmia, joita Back Office:lla lähdettiin yksikössä korjaamaan:

- Työtilaukset kasaantuivat esimiehille ja niiden ohjaaminen oli hankalaa.
- Työtilauksia hautautui huomaamatta ja niiden aikatauluttaminen vaikeutui.
- Työtilauksien hoitaminen tapahtui pääasiassa paperisessa muodossa ja työkansioita saattoi olla liikkeellä useita eri versioita.
- Työtilausten kulloisestakin tilasta ja valmistumisasteesta ei ollut tarkkaa tietoa ja töiden seuranta vaati paljon aikaa.
- Töiden laskuttamiseksi saattaminen vaati normaalia enemmän panostusta työpapereita etsiessä ja usein vaati ylimääräistä yhteydenpitoa asennushenkilökuntaan.
- Työtilauksiin liittyvät rutiiniluonteiset tehtävät sitoivat työmaasta vastaavia esimiehiä toimistotöihin, vaikka tehtävät edellyttivät liikkuvuutta työkohteissa.
- Töistä vastaavilla esimiehillä oli suuri työkuorma ja ylitöiden määrä.
- Kalliit integrointi ja käyttökustannukset asiakkaiden tilausjärjestelmiin olisivat nostaneet kustannuksia.
- Suuri laskujen muodostamisen määrä/esimies painosti keskittämään toimintoja yhteen pisteeseen.

3.2 Toimintatavat ennen Back Office:a

Työtilausten vastaanottaminen, töiden perustaminen ja laskujen valmistelu tapahtui esimiesten toimesta. Asiakkaat lähettivät työtilauksensa palveluntarjoajalle sähköpostitse tai työnohjaussovelluksen kautta. Tilausten vastaanottaminen tapahtui työnohjaus-sovelluksesta esimiesten toimesta, jolloin jokainen vastaanotti omat tehtävänsä. Tässä hajautetussa mallissa tilausta vastaanottava esimies suoritti vastaanottamisen vastuualueelleen kuuluvaan työhön ja perusti työn yrityksen omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Epämääräisissä tilauksissa oli tällöin vaarana jäädä roikkumaan työnohjaussovelluksen kansioden rakenteisiin.

Kun esimies oli perustanut työn yrityksen omaan järjestelmään, täytyi hänen tulostaa työmääräin ja tilaajan toimittamat dokumentit asennusta varten. Töiden aikatauluttaminen tapahtui manuaalisesti työmääräimiä lokeroimalla viikonpäivittäin tai muistinvaraisesti. Työtehtävän suorittamisen alussa työntekijä vastaanotti esimieheltään työn paperit ja asennustyön päätyttyä asiakirjat toimitettiin tallennettavien töiden lokeroon. Tallentamisen suorittamisen jälkeen työt lokeroitiin laskutukseen meneviksi. Laskuttamisen ja raportointityön suorittivat työtä ohjanneet ja valvoneet esimiehet. Alla olevassa kuvassa 14 esitetään työtilauksen kulku ennen Back Office:n käyttöönottoa.



KUVA 14. Työtilausten hallinta ilman Back Office:a.

Työtehtävien hoitamisen aikana vastaan tulleet erityyppiset selvitystehtävät olivat myös tiimin esimiesten rasitteena. Osa näistä tehtävistä oli selkeästi mahdollista hoitaa keskitetysti ja ne eivät vaatineet tilanteen tai paikan tarkempaa tuntemista tai ammattiosaamista.

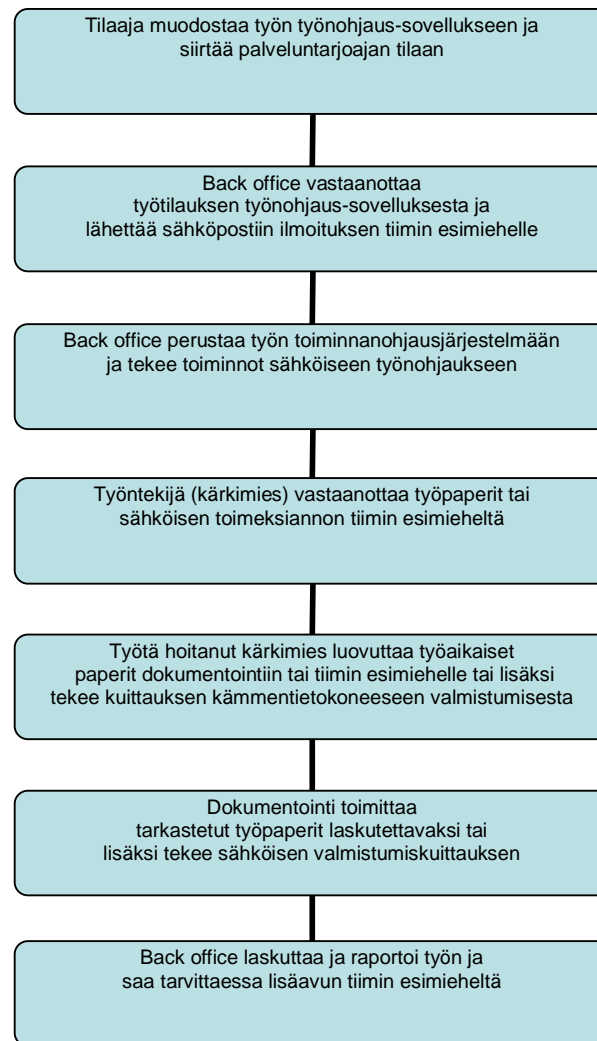
3.3 Toimintatavat Back Office:n käyttöönoton jälkeen

Työtilausten siirtyessä pääsääntöisesti työnohjaussovellukseen tilattaviksi kasvoi myös tarve keskittää työtilausten vastaanotto yhteen pisteeseen Back Office:en. Keskitetyssä tilausten

vastaanotossa Back Office -henkilö vastaanottaa työnohjaus-sovellukseen tulleet työtilaukset ja vastuuttaa ne tiimien esimiehille vastuualueiden mukaisesti. Back Office perustaa työn yrityksen omaan järjestelmään tilauksen mukaisesti. Kaikissa tapauksissa tiimin esimies saa vastaanotetusta työstä myös sähköpostiviestin Back Office -henkilön toimesta. Työn mahdollisia jatkotoimenpiteitä silmällä pitäen Back Office voi muodostaa työn toiminnanohjausjärjestelmään ohjattavaksi sähköiseen työnohjaukseen tai paperiseksi versioksi tulostettavaksi. Koska kaikki työt eivät sovellu ohjattavaksi sähköisesti, voidaan työmääräin tarvittaessa tulostaa paperisena ohjattavaksi.

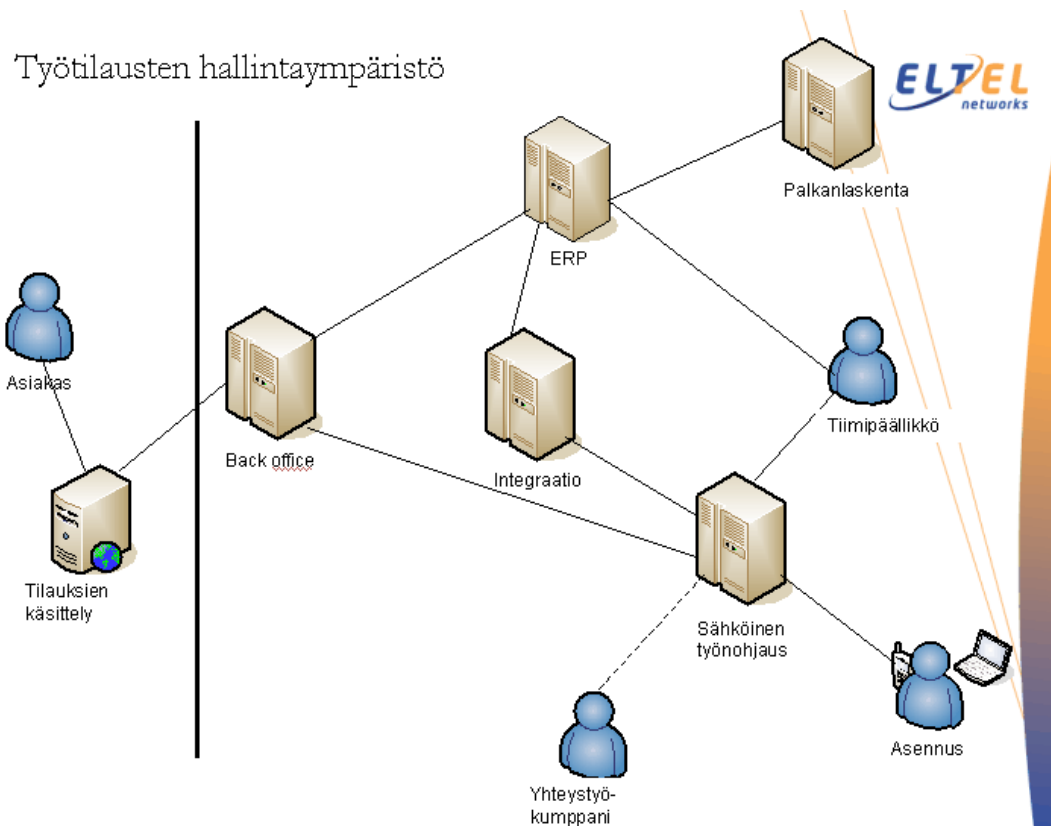
Sähköisen työnohjauksen kautta ohjattava työ käsittää työtilauksen perustamisen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, työtilauksen informatiivisen viestin tallentamisen työmääräimelle, tilauksen liitteiden tallentamisen sähköisten töiden työnohjauksen sovellukseen, vakiotöiden lisäämisen toiminnanohjausjärjestelmään ja työtilan määrittely otettu vastaan -tilaan. Sähköisessä työtilausten ohjaussovelluksessa on määritelty kansiorakenne työtilausten eri tilatiedoille. Työtilaus etenee sähköisessä työnohjausjärjestelmässä tiimin esimiehen toimesta asennukseen ja asentajien toimesta dokumentointiin. Back Office laskuttaa työn dokumentoinnin kuittauksen jälkeen ja lopuksi sulkee työn yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä sekä asiakkaan työnohjaussovelluksesta.

Paperisena versiona ohjattavassa työssä toiminnanohjausjärjestelmään perustettu työ voidaan avata tiimin esimiehelle valmiiksi, jolloin työaikakirjanpito on mahdollista työntekijöille. Vakiotöiden määrittely voidaan tehdä tai jättää tekemättä tässä tapauksessa, koska asentaja ei tee kuittauksia työsuoritteista kuten sähköisessä työnohjauksessa. Tiimin esimies kokoaa työmääräimen ja tilaajan toimittamat dokumentit sekä aikatauluttaa työn manuaalisesti. Työn alussa työ vastuutetaan työryhmän kärke miehelle ja kärke mies vastaa työaikaisesta dokumentoinnista sekä dokumenttien palauttamisesta loppudokumentointiin. Lopullisen dokumentoinnin jälkeen Back Office laskuttaa työn ja tekee tarvittavat raportit. Epäselvissä töissä Back Office pyytää tiimin esimieheltä tarkennusta työkohteesta. Back Office hoitaa työtilauksen sulkemisen asiakkaan työnohjaus-sovellukseen sekä yrityksen omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Kuvassa 15 esitetään toimintatavat työnohjauksessa Back Office -toiminnallisuuden käyttöönoton jälkeen.



KUVA 15. Toimintatavat Back Office:n käyttöönoton jälkeen.

Työtilausten hallintaympäristöä voitaisiin kuvata myös alla olevan kuvan 16 avulla, jossa nähtävissä rajapinta asiakkaan tilausten käsittelyn ja Back Office -toiminnon välillä sekä yrityksen sisäisten työnohjausprosessien toiminnot. Back Office -toiminnon käyttöönottamisessa tulisi määritellä, suunnitella ja rakentaa ydin Back Office -prosessille (Khalid 2010, 74).



KUVA 16. Työtilausten hallintaympäristö Eltel Networks Pohjoinen Oy:ssä.

3.4 Back Office ja sähköinen työnohjaus

Sähköinen työnohjaus on tulevaisuudessa merkittävässä asemassa palveluyrityksien tehtävänannossa. Sähköisellä työnohjauksella voidaan vaivatta käsitellä suuria työtilausmääriä ja asennushenkilöstön resursointi on helpompaa. Eltelissä on panostettu sähköiseen työnohjaukseen ja toiminnan prosessien kehittämiseen niiden mukaisesti. Työnohjauksessa käytetään useita erilaisia sovelluksia sekä integraatioita asiakkaiden omiin järjestelmiin. Työnohjausta varten tiimin esimiehille on kehitetty sovellus, jolla työtä voidaan ohjata koko tiimin henkilöstölle tai tarvittaessa toisen tiimin hoidettavaksi.

Asennustyötä tekevällä henkilöstöllä on sähköisessä työnohjauksessa käytössään mobiilit työpöydät, joilla työn vastaanottaminen, raportointi ja valmistumiskuitaukset voidaan toteuttaa ajasta ja paikasta riippumatta. Työnohjausjärjestelmä on integroitu keskustelemaan

toiminnanohjausjärjestelmän kanssa ja tilamuutokset sekä raportoinnit siirtyvät automaattisesti sovelluksesta toiseen. Mobiilien työpöytäteiden avulla voidaan toteuttaa monia erityyppisiä toimintoja navigoinnista tarvikkeiden varastohallintaan.

Kun integraatiota ei ole mahdollista toteuttaa järkevästi ja kustannustehokkaasti, Back Office:n käyttöönottamisella voidaan tarvittaessa hoitaa integraation puuttuminen ja samalla saada muuta lisäarvoa sisäisiin prosesseihin. Käytännössä Back Office voi syöttää tilauksia manuaalisesti sähköiseen työnohjaukseen tilaustavasta riippumatta. Työtilaus voidaan vastaanottaa sähköpostilla ja erilaisten sovelluksien tai puhelimen välityksellä.

Sähköisellä työnohjauksella saadaan seuraavanlaisia hyötyjä palvelutoimintaan:

- tehokas resursointi
- työkohteen mobiili tarkastelu
- reaaliaikainen työtilojen hallinta sekä
- raportoinnit työkohteesta suoraan laskutukseen.

3.5 Sähköisen työnohjauksen prosessien kehittäminen

Sähköisen työnohjauksen käyttöönotto ja kehittäminen vaatii Back Office -toimintojen ja sähköisen työnohjauksen yhteensovittamista. Yksikkömme sähköisen työnohjauksen käyttöönoton alkuvaiheessa läpikäytiin toimintojemme vanhat sisäiset prosessit. Vanhan toimintatavan mukainen toimintamalli kuvattiin kaavioksi, joten työn kulkua voitiin verrata uuteen. Jotta muutos olisi helpommin havaittavissa, oli vertailu vanhan ja uuden välillä välttämätön.

Kun vanhat prosessit olivat hyvin tiedossa, oli hyvä alkaa kehittämään uusia toimintamalleja. Kehitystyötä tehtiin pienessä ryhmässä ja ryhmän jäsenet koostuivat IT -henkilöistä ja lopputyöntekijästä mukaan lukien Back Office. Työn kulku sähköisessä työnohjauksessa kuvattiin toiminnalliseksi kaavioksi, josta on hyvä seurata työnkulkua sen eri vaiheissa. Sähköisen työnohjauksen toiminnallisuudet rakennettiin vastaamaan työnkulkua todellisuudessa, jolloin jokaisella työvaiheella on omat merkityksensä kuittauksien ja läpiviennin kanssa.

Kun prosessit olivat valmiina, voitiin sähköisen työnohjauksen sovellukseen tehdä IT - osaston toimesta tarvittavat muutokset kansiorakenteissa ja niiden suodatuksessa. Valmiin sovelluksen jälkeen oli päätelaitteiden valinta ja käytännön testaus pilottiryhmällä. Pilotin jälkeen alkoivat käyttökoulutukset ja lopullinen käyttöönotto.

3.6 Back Office organisaation tukena

Yksi Back Office:n tehtävistä on pyrkiä olemaan tiimien tukijalkana ja toiminnallaan tehostaa niiden toimintaa. Päivittäisessä työssä Back Office:n rooli on havainnoida aktiivisesti työyhteisössä tapahtuvia asioita ja ratkoa organisaation ongelmia kaiken muun rutiiniluonteisen tehtävän ohessa. Näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi muun henkilökunnan avustaminen asiakirjojen, työnumeroiden ja järjestelmien kanssa.

Jotta työtehtävien hoitaminen sujuisi ongelmitta, on tiimipäälliköiden ja Back Office:n välinen työnjako oltava ennalta suunniteltua. Tiimipäälliköiden ja Back Office:n välillä täytyy vallita tasapainoinen ja joustava yhteys. Näin ollen Back Office:n ja Front Office:n (tiimipäällikkö) on kommunikoitava hyvin paljon keskenään ja vaihtaa tietoa tulevista sekä työn alla olevista työkohteista säännöllisesti. Osastollamme on Back Office -toimintoihin lisätty ripaus Front Office -toimintoja, jolloin Back Office voi tarvittaessa hoitaa työtilauksen loppuun saattamista hieman puutteellisillakin lähtötiedoilla. Tästä voisi olla esimerkkinä työtilaus, jonka laskuttamisessa tarvitaan ammatillista kokemusta.

3.7 ERP -järjestelmä Back Office:n työkaluna

ERP -järjestelmä eli toiminnanohjausjärjestelmä on Back Office -henkilön tärkein työkalu. Toimiva ERP -järjestelmä antaa Back Office:lle mahdollisuuden työskennellä tehokkaalla tavalla. Eltelin käytössä toimii tätä nykyä toiminnanohjausjärjestelmänä IFS -järjestelmä. Järjestelmä otettiin käyttöön muutama vuosi sitten ja käyttöönotto onnistui hyvin. Järjestelmän tunteminen ja toiminnallisuuksien hallitseminen on tärkeää Back Office -henkilölle ja helpottaa päivittäisten rutiinien hoitamisessa. Järjestelmä auttaa Back Office:a ja Front Office:a hallinnoimaan työtehtäviä tehokkaasti ja antaa ajantasaista tietoa töiden kannattavuudesta ja yk-

sittäisten töiden kustannusrakenteesta. Myös työkohteiden laskuttaminen on helpompaa ja tehokasta eikä työkohteita jää laskuttamatta massojen ollessa suuria.

3.8 Back Office:n muut tehtävät

Mahdollisuuksien ja työllisyystilanteen mukaan voidaan Back Office:lle suunnitella muitakin työtehtäviä työn vastaanottamisen, laskuttamisen ja raportoinnin lisäksi. Tehtävissä tulee huomioida Back Office -henkilön osaaminen, yrityksen prosessien tuntemus ja aikaisempi työkokemus myös eri työnantajien palveluksessa. Back Office voi aktiivisesti omalla toiminnallaan edistää työyhteisön toimintaa ja olla tarvittaessa linkkinä tiimin esimiehen ja työntekijöiden välillä nopeuttaen työtilausten valmistumista. Yrityksessämme on Back Office:a hyödynnetty mm. seuraavanlaisissa työtehtävissä:

- lupa-asioiden hoitaminen
- liikenteenohjaussuunnitelmat
- kalustohallinta ja realisointi
- tiimien työtilausten taloudellinen ennusteiden korjaus
- lyhyet selvitystehtävä tiimin esimiehelle tai työntekijöille
- dokumenttien valmistelu
- pöytäkirjojen valmistelu
- työkohteiden seuranta
- laskutustietojen selvitys vikatilanteissa ja
- muut toimiston rutiini luonteiset tehtävät.

3.9 Back Office -toiminnon käytön aikana havaitut ongelmat

Uusien toimintojen käyttöönotossa ei aina välttyä uusilta ongelmilta. Back Office -toiminnon käyttöönoton jälkeen suurimmaksi ongelmaksi on muodostunut poissaolot ja kesäloma-aika. Back Office -henkilön ollessa pois työstä, pysähtyvät myös Back Office:n kautta kulkevat toiminnot. Jo vuorokauden poissaolo kiireaikana ilman ennalta sovittuja korvaavia toimenpiteitä voi tuottaa ongelmia ja viivästyksiä prosesseissa. Back Office -henkilön poissaoloihin on varauduttava aikaisessa vaiheessa ja siitä tulee informoida Back Office:en sidoksissa oleville henkilöille. Myös poissaolojen aikaiset tehtävänjaot on oltava kaikkien henkilöiden tiedossa, jotta välttyttäisiin kiireellisesti hoidettavien tehtävien aiheuttamilta reklamaatioilta.

4 KYSELYTUTKIMUS JA HAVAINNOT

Tässä osiossa selvitetään tutkimustyön suorittamiseen käytetyt menetelmät ja auki luetaan kyselytutkimuksella saatuja tuloksia ja esitetään mahdollisesti tulosten pohjalta toteutettavia toimenpiteitä. Osiossa arvioidaan kyselytutkimuksen tutkimusmenetelmää sekä pohditaan tulosten luotettavuutta.

4.1 Kyselytutkimus

Tutkimustyön lähtökohdat peilautuvat työtehtäviin viimeisen neljän vuoden ajanjaksolla. Menneet neljä vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa ovat olleet haastavia ja ne ovat poikkeuksetta liittyneet jollain tavalla tutkimustyön aihealueeseen. Back Office -toiminnon kehittäminen aihealueeksi juontui epätietoisuuteen kyseisestä käsitteestä sekä siihen liittyvistä toiminnoista. Myös kilpailutilanteen luoma sisäisten prosessien kehittämisen tarve ja asiakas-palvelun parantaminen muodostivat omat vaikutteensa.

Tämän työn tutkimuksellinen osio on toteutettu kyselytutkimuksena. Tutkimuksen päämääränä on pyrkiä kehittämään Eltel Networks Pohjoinen Oy:n organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Tutkimustyön tuloksena voi muodostua uusi tapa ajatella, min-kä tehty muutos mahdollistaa purkaessaan tottumuksiksi muodostuneita ajattelu- ja toimin-tamalleja. Työn kyselytutkimuksella on pyritty saamaan tietoa toiminnoilla aikaansaaduista hyödyistä organisaatiolle ja lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle sekä löytämään uusia näkö-kulmia Back Office -toiminnon kehittämiseen.

Kyselytutkimus on toteutettu kohdennettujen kyselyiden avulla, jossa kyselylomake on lähe-tetty viidelle organisaatiossa työskentelevälle henkilölle. Kaikki kyselyn saaneet viisi henkilöä vastasivat kyselyyn määräajassa. Kysely oli vastaajien mielestä hyvä ja negatiivista palautetta ei tutkimustyön tekijälle toimitettu. Henkilöt työskentelevät esimiehinä tai hallinnollisissa tehtävissä. Kyselytutkimus on pyritty kohdentamaan henkilöille, joilla on tarvittava tietämys Back Office -toiminnon kokonaisvaltaisesta toiminnasta, kyky hahmottaa toimintatapojen muutosta tulevaisuudessa sekä mahdollisuus nähdä asiakasrajapinnassa tapahtuvia muutok-sia. Kyselytutkimusta ei ole laajennettu koskemaan palvelukumppaneina toimivia asiakkaita,

sillä tutkimushetkellä asiakkailla ei ollut tarvittavaa tietämystä Back Office -toiminnon käsitteistä sisäisistä prosesseista.

Kyselytutkimus on toteutettu liitteen 2 mukaisella lomakkeella, johon on laadittu yhdeksän tutkimukselle olennaista kysymystä. Kysymyksiin vastaaminen on ollut vapaamuotoinen. Kysymyslomake on lähetetty kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Lomakkeen kysymykset koskivat Back Office -toiminnon käyttöönottoon vaikuttaneita asioita, käytöstä saatuja hyötyjä, kehitysnäkökulmia ja toiminnosta saatavaa lisäarvoa asiakkaalle.

Kyselyiden vastauksista on poimittu ydinkohdat työn yhteenveto-osioon ja asiasisältö on pyritty säilyttämään mahdollisimman tarkasti alkuperäisessä muodossaan. Ydinkohtien listaamisen jälkeen on vastauksista pyritty kokoamaan yhtenäinen yhteenveto helposti luettaviksi lauseiksi, joista eri vastauksien kirjo olisi helposti havaittavissa. Kysymysten pääotsakkeiden alaisia kysymyksiä oli kahdesta neljään kappaletta ja kysymysten yhteismäärä oli yhdeksän. Kysymyssarjan lopussa oli myös annettu mahdollisuus kirjoittaa vapaasti kysymysten aihepiiristä mieleen tulevia asioita. Viimeiseen kenttään jätetyt vastaukset on sovellettu muiden vastauksien asiakokonaisuuksiin asiasisältöä vääristämättä.

Tutkimuksen kyselytutkimuslomake soveltuu tarvittaessa myös muiden organisaatioiden Back Office -toimintojen kehittämisen kartoittamiseen ja suunnitteluun. Tutkimustulokset luultavimmin eroavat suurelta osin eri organisaatioiden välillä sisäisten prosessien ja Back Office:n tehtävien erimuotoisuuksien johdosta.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset osioon on pyritty kokoamaan kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia. Vastaukset on koottu yhdeksästä eri tyyppisistä kysymyksistä yhteenvedoiksi kutakin asiaa koskeviin alaotsakkeisiin.

4.2.1 Back Office:n käyttöönoton vaikutus organisaation toimintaan

Back Office -toiminnallisuuden käyttöönottoon ovat vaikuttaneet tiimien suuri koko ja tiimipäälliköiden laaja toimenkuva sekä töiden lukumäärä. Nämä yhdessä ovat luoneet tarpeen

Back Office -toiminnan käynnistämiseen ja etsimään helpotusta rutiiniluonteisiin tehtäviin, kuten töiden valmiiksi saattamiseen ja laskutuksen sujuvaan hoitamiseen. Back Office korvasi myös alussa tarpeen muodostaa integraatio rajapinta asiakkaan ja palveluntuottajan järjestelmien välille. Keskitetyllä Back Office -toiminnolla voitiin samalla tuottaa muuta hyötyä organisaation päivittäiseen toimintaan. Back Office -toiminnalla saatiin mahdollisuus vapauttaa resursseja asiakasrajapinnassa toimimiseen ja irrottaa merkittävää ammattitaitoa asiakkaiden tilausten toteutukseen ja suunnitteluun.

Back Office -toiminnolla voitiin toteuttaa nopea työtilausten kohdentaminen usealle esimiehelle. Työtilausten vastaanottaminen ja perustaminen työksi yrityksen omaan toiminnanohjausjärjestelmään on saatu näin järjestelmälliseksi Tämä laski kokonaisuutena kaikkien tiimipäälliköiden työkuormaa. Työtilauksista on myös saanut tarvittaessa tietoa suoraan Back Office:sta. Suurimpina hyötyinä organisaatiolle oli laskutuksen nostaminen paremmalle tasolle laskuttamattomien töiden vähentyessä sekä laskuvirheiden väheneminen.

Back Office -toiminnon myötä on myös tullut esiin organisaatiolle uudentyyppisiä ongelmia. Esimerkiksi tiimipäälliköt ovat alkaneet vieraantumaan Back Office:lla toteutettavista rutiineista. Myöskään uudessa toimintatavassa Back Office -toiminnallisuuden täysimääräinen hyödyntäminen ei ole aivan onnistunut ja moni tiimipäällikkö haluaa tehdä rutiiniluonteiset tehtävät itse. Työkuorman tasaaminen tiimien välillä ei ole mennyt suunnitelmallisesti ja töitä vastaanotettaessa tiimien välinen työtilaustenjakoa ei ole ollut tarvittavan tehokasta.

Back Office -toiminnolla on ollut positiivisia vaikutuksia etenkin asiakasreklamaatioiden suhteen. Asiakasreklamaatiot ovat vähentyneet, mikä juontaa juurensa laskuvirheiden pienentymiseen keskitetyn laskujen käsittelyn ansiosta. Asiakkaille lähtevät laskut eivät toiminnon myötä viivästy ja siten kuormita turhaan organisaation resursseja asiakkaan puolella eivätkä palvelun tuottajalla.

4.2.2 Back Office:n kehittäminen vastaamaan organisaation tarpeita

Back Office -toiminnon kehittäminen vastaamaan enemmän organisaation tarpeita ja tehostamaan sisäisten prosessien toimintaa, nähdään saavutettavan tehtäväkentän kasvattamisella. Back Office -toimintaa tulisi kehittää kasvattamalla työmäärää ja keskittämällä siihen lisää rutiiniluonteisia tehtäviä kaikista tiimeistä, kuten:

- laskutuksen seuranta
- töiden päättämistä
- talousarvioiden korjaamista ja
- kuluttaja-asiakaskohtaista myyntityötä

Back Office -toiminnolle voisi myös lisätä vastuuta raportointiin aluepäällikön suuntaan. Lisäksi Back Office -toimintaa voisi kehittää suunnitteluun liittyvissä lupa-asioissa lisäämällä tehtäväkenttään materiaalihallintoa sekä mahdollisesti myös dokumentointitehtäviä nopeuttamaan tehtävien valmistumista laskutuskelpoisiksi. Alihankintaresurssien hallinnointi Back Office:n avulla voi olla myös kehittämisen arvoista. Tämä sisäisten prosessien kehittäminen vaatii tarkastelua ennen kaikkea toimitusketjun ja asiakkaan näkökulmasta. Työmäärän kasvassa tulee kasvattaa myös Back Office:n henkilöstömäärää

Kuten aikaisemmin tuli esiin Back Office:n ja tiimipäälliköiden välinen yhteistyö vaatisi kehittämistä. Osa tiimipäälliköistä ei osaa hyödyntää Back Office:a päivittäisissä rutineissa. Tehtäväjaon lisäksi myös Back Office:n ja tiimipäälliköiden välistä kommunikointia tulisi kehittää väärinkäsitysten välttämiseksi. Kommunikoinnissa voisi kehittää esimerkiksi töiden valmiusasteen tiimoilta, jolla on myös vaikutus laskutuksen tehostumiseen.

Tulevaisuudessa Back Office nähdään yhtenä suurena kokonaisuutena, jolla olisi suuri tehtäväkenttä. Roolin laajentuminen tapahtuisi organisaation mahdollisuuksien mukaisesti.

4.2.3 Back Office:lla tuotettava lisäarvo asiakkaalle

Back Office -toiminnan kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita voi tapahtua muuttamalla Back Office toimimaan asiakaspalvelupisteen tavoin, jonka kautta asiakas voi tarvittaessa hankkia osaavaa palvelua. Asiakkaalle tuotettavan raportoinnin tehostaminen, ja tilatietojen aktiivinen päivittäminen asiakkaan tilausten käsittelyjärjestelmään voisivat tuottaa jonkin verran enemmän lisäarvoa asiakkaalle. Mahdollisuuksien mukaan voi myös pyrkiä nopeuttamaan laskutusprosessia lisää. Kannattavaa olisi samoin tarkastella mahdollisuuksia tuoda tietoa suoraan asiakkaan järjestelmästä yrityksen omaan järjestelmään ja pohtia voisiko sillä saada lisäarvoa arvoketjuun.

Nykyiselläänkin Back Office -toiminnon avulla voidaan jo tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Back Office:n ansiosta asiakkaan on helppo olla yhteydessä palveluntuottajaan, ja reagointi nopeus sekä asiakkaasta huolehtiminen on hyvällä tasolla. Ennen kaikkea asiakkaan tarvitsee olla rutiiniluonteisissa tehtävissä yhteydessä vain yhteen ennalta sovittuun pisteeseen. Asiakkaalle menevät laskut sisältävät entistä vähemmän virheitä ja töiden loppuunsaattamisen varmistaminen on tehostunut, jolloin palveluntuottajalta tilatut kohteet työllistävät asiakasta entistä vähemmän. Back Office:lla saadaan myös vapautettua etulinjan resursseja tärkeisiin asiakas-kohtaamisiin ja resurssien tehokkaaseen hoitamiseen asiakkaan tilausta toteutettaessa, mikä on sen tärkeimpiä lisäarvoja asiakkaalle sekä palveluntuottajalle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän johtopäätökset osioon on koottu lyhyesti yhteenvedoa kyselytutkimuksen tuloksista sekä tehty koontia tutkimustyön aikana tutkimuksen tekijälle esiin tulleista asioista ja mietteistä.

5.1 Johtopäätökset kyselytutkimuksesta

Back Office -toiminnalla on haettu apua rutiiniluonteisten tehtävien hoitamisessa. Rutiiniluonteisten tehtävien keskittäminen yhteen pisteeseen on taloudellisesti kannattavaa ja sillä voidaan hoitaa toimenpiteitä, jotka muutoin vaatisivat kalliiden integraatioiden rakentamisen eri järjestelmien välille. Back Office -toiminnon käyttöönottamisella on saatu vapautettua tärkeitä resursseja käyttöön, jossa niillä voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi Back Office itsessään tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja helpottaa asiakkaan toimimista palveluntarjoaja yrityksen kanssa. Kaikki toiminta mikä tuottaa asiakkaalle jonkinlaista hyötyä, vahvistaa yrityksen asemaa palveluntoimittajana.

Back Office:lla voidaan toteuttaa hyvinkin erilaisia tehtäviä organisaatiossa ja siten tehostaa toimintaa. Back Office:n päätehtäviä on hoitaa yrityksen laskutusta ja siten sillä on suuri vaikutus laskuttamattomaan liikevaihtoon ja kassavirran nopeuttamiseen. Toiminnolla voidaan nostaa laskutus paremmalle tasolle ja saada vähennettyä laskuvirheitä, joka puolestaan vähentää reklamaatioista aiheutuvia kustannuksia. Back Office:n myötä on tullut myös ongelmia, jotka johtuvat Back Office:n hyödyntämisestä sekä hyödyntämättömyydestä. Osa ongelmista korjautuisi keskittämisen tehostamisella.

Back Office:n kehittäminen tulevaisuudessa suuntautuu keskittämällä siihen lisää tehtäviä ja laajentamalla toimintojen hyödyntäminen kaikkiin tiimeihin. Myös sisäisen kommunikoinnin Back Office:n ja Front Office:n välillä on tärkeää ja yhteydenpito tulee hioa mahdollisimman tehokkaaksi sekä sopia toimintatavat aukottomiksi.

5.2 Johtopäätökset tutkimustyöstä

Selvittäessäni Back Office -käsitettä, törmäsin jo varhaisessa vaiheessa kotimaisen lähdeaineiston vähäiseen määrään. Tämän vuoksi työn teoreettista lähdeaineistoa täytyi etsiä yliopistojen arkistoista ja englannin kielisestä kirjallisuudesta. Kotimaisessa kirjallisuudessa Back Office -käsite viittasi irrallisiin asiakokonaisuuksiin sekä käsitettä käytettiin myös muissa asiayhteyksissä. Käsitteellä oli kuvattu koko toimistohenkilökuntaa ja miltei jopa koko yrityksen henkilökuntaa. Käsitteellä kuvattiin myös yrityksen IT -sovelluksia, joilla ylläpidettiin yrityksen hallinnollisia asioita. Myös oma kokonaiskäsitelmäni Back Office -käsitteestä oli työalussa aivan toisenlainen. En myöskään osannut tiedostaa yrityksemme Front Office -toimintoja. Teoria osuuden käsittelyn jälkeen käsitteet alkoivat avautua ja pyrin tuomaan asiat esille myös omaan työhöni.

Usein Back Office:n tuottama palvelu asiakkaalle ei ole suoranaisesti asiakkaan tiedostettavissa. Asiakkaan kontakti Front Office:en voi käytännössä tarkoittaa, että asiakkaalle tuotetusta palvelusta suuri osa tuotetaan Back Office:n toimesta. Vaikkakin Back Office:n rooli jää usein muun toiminnan taka-alalle, on sillä kuitenkin suuri merkitys organisaation toiminnalle ja kilpailukyvyille. Back Office avaa yritykselle mahdollisuuksia kehittää toimintaa loputtomasti jatkuvassa kilpailussa, jossa vain luovat, oppivat ja kaukokatseiset organisaatiot säilyvät kilpailukykyisinä.

LÄHTEET

Fiilin, P. Fakta 8.6.2005, Talentum lehtiarkisto noudettu 27.3.2010.

Griffin, M. M. ELEPHANTS Can't Change But LEOPARDS Can!!!, Chicago. 2008. ISBN:1-4196-9695-5.

Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi, Porvoo. 2001. ISBN:951-0-25648-X.

Immonen, M., Passoja, H. Aikuisopiskelijoiden ohjausprosessi, Tiedon kaatamista vai yhdessä tekemistä? Opinnäyte, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. 2009.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. Tekes, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille, Helsinki. 2009. Verkkodokumentti 29.3.2010. Saatavissa: https://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Johnston, R., Clark, G. Service Operations Management, Improving Service Delivery, Lontoo. 2008. ISBN: 978 14058 4732 2.

Kangasniemi, R., Mustonen, R. Seikkailumatkat omatoimimatkailijoiden maailmassa – Case KILROY travels, Opinnäyte Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, matkailun koulutusohjelma. Helsinki. 2007.

Kinnunen, R. Palvelujen suunnittelu. WSOY, Vantaa. 2004. ISBN:951-0-28776-8.

Laaksonen, J. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto koneselvityksessä, Opinnäyte Laurea-ammattikorkeakoulu, tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Kerava. 2009.

Laine, M. Toimitusketjun tehostaminen asennuspalvelussa, Opinnäyte Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma. Lahti. 2009.

LeFurge, C. E. Better Corporate Back Office Leadership and Management, A Back Office Perspective, Principles and How-To Practices, Pennsylvania. 2008. ISBN:978-0-8059-7463-4.

Mikluha, M., Laitinen, J. Informaatiopaketti asiakkaalle ja asiakaspalveluun, Opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Lahti. 2009.

Safizadeh, M. H., Field, J. M., Ritzman, L. P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation, Department of Operations and Strategic Management, Wallace E. Carroll School of Management, Boston College, USA. 2003.

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T., Smedlund A. Tekes, Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut, Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvuille. Helsinki. 2009. Verkkodokumentti 29.3.2010. Saatavissa:

http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttia_rkis-to/Viestinta_ja_aktivointi/Julkaisut/Palvelujen_kansainvaelistymisen_polut_ja_muodot_selvitys_2009.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö, Pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluala. verkkodokumentti 27.3.2010.Saatavissa:

http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alId=2&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlId=2.4

Wallenius, L. Securities Clearing and Settlement on Ghana Stock Exchange, A Study of an Emerging Stock Market, University of Wolverhampton. 2009.

Khalid, Z. Optimizing Back Office Operations, Best Practices to Maximize Profitability, New Jersey. 2010. ISBN:978-0-470-53189-1.

Julkaisemattomat lähteet

Eltel Networks Oy, Yleisesitys_v5. 2009

Rohkimainen, K., Lokka, A. Back Office, Kajaani. Amiedu Johtamiskoulutus, Tekniikan erikoisammattitutkinto, Eltel Networks. 2005.

INTERNET –OSOITTEITA HAKUSANALLA BACK OFFICE

Google "Back Office" Haku [Tarkennettu haku](#)

Haku: Oikkiailta internetistä suoriOnkielisiltä sivuilta sivuja maQta Suomi

Internet [Näytä valinnat](#) Tulokset 1 - 10 kielellä suomi noin 20 100 sivun joukosta haulle "Back Office". (0,21 sekuntia)

Vihje: Säästä aikaa painamalla enter-näppäintä Hae-painikkeen sijasta.

[Back office-toimihenkilö, Sofia Pankki Oyj |tyopaikat.oikotie.fi](#)
Haluatko palvelia asiakasta näkemyksellä ja intohimolla, asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti? – Hae ihmeessä meille Sofia Pankkiin.Haemme tyopaikat.oikotie.fi/tyopaikka/453270 - [Väliluietissa](#)

[Accountant to Corporate Treasury back-office avoin työpaikka Espoo _](#) - [Käännä tämä sivu]
Luvata Espoo Oy is seeking an Accountant to Corporate Treasury back-office as a maternity leave replacement. The position will be filled from March 2010 ...
nautya.monster.fi/Accountant-to-Corporate-Treasury-back-office-Tyopaikka-Espoo-Uusimaa-Suomi-86891181.aspx

[Valtiokonttori | Statskontoret | State Treasury » Yhteystiedot _](#)
Lakisiat ja Back Office ... Back Office kehityspäällikkö, Juha Mäkinen, 582. Back Office. Rahoituspäällikkö, Taina Nissinen, 580 ...
www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?... - [Väliluietissa](#) - [Samankaltaisia](#)

[BOS OY](#)
2008 Back Office Services Oy BOS | Olariinluoma 16, Fashion House | 02200 Espoo, Finland I. info(a)bosoy.com. suomi / english.
www.bosoy.com/ - [Väliluietissa](#) - [Samankaltaisia](#)

[Back office-työntekijä, StudentWork Finndeä Oy |tyopaikat.oikotie.fi](#)
Etsimme asiakkaallemme, kansainväliselle teräsalan yritykselle, kokoaiakaista Back office-työntekijää. Etsimämme työntekijä on ehdottoman huolellii.
www2.oikotie.fi/cache?exit=show_job&id=444780 - [Väliluietissa](#)

[Tieto Nordic Back office 2010 tapahtumassa](#)
IIR:n Back Office 2010 seminaarissa Tiedon asiantuntija, Principal Business Consultant Atso Andersen, antaa katsauksen alan tulevaisuuteen.
www.tieto.fi/default.asp?path=408,410,16095,1120,12444... - [Väliluietissa](#)

[REKRY Back Office -Haussa oleva työvoimakoulutus -kurssin tiedot](#)
[Edellinen koulutus] [Seuraava koulutus] [Päluu listalle]. [Tulosta]. REKRY Back Office -assistentti (mro 816959). Paikkakunta, Helsinki ...
www.mol.fi/.../browseCourses.html?locale=fi... - [Väliluietissa](#)

[Nordic Back Office'08](#)
Nordic Back Office'08. Conference Topics: -Development of a Nordic securities market -Development of the Nordic CSD -Single Market regulation ...
www.uratie.fi/uratie-koulutus/course/viewCourse.action?id... - [Väliluietissa](#)

[Ammattinetti -Ammattialat](#)
Back office -toimihenkilöt ovat meklareiden avustajia. ... Myyntipainotteiset tehtävät ovat lisääntyneet ja ns. back office -tehtävät, joissa ei olla ...
www.ammattinetti.fi/.../alat?... - [Väliluietissa](#) - [Samankaltaisia](#)

TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY KYSELYLOMAKE

Tämä toimintatutkimus on osa opinnäytetyöni tutkimusosaa, jossa perehdytään Back Office toiminnoilla saataviin hyötyihin ja lisäarvoon asiakkaalle. Työssä perehdytään myös toimintatapoihin ennen toiminnon käyttöönottoa. Toivon että kaikki postin saaneet vastaisivat kyselyyn mahdollisimman pian. Kaikkien vastaukset ovat tärkeitä, koska tutkimusmenetelmässä kaikki henkilöt ovat tarkkaan kohdennettuja.

Alustus: Tekes on kuvannut Back Office:a resursseja vapauttavaksi toiminnoksi. Toiminnon avulla vapautuneet resurssit voidaan siten käyttää asiakaskohtaamisten kehittämiseen. Erilaisilla teknisillä työkaluilla voidaan tehostaa Back office:n toimintaa ja pitää koossa sekä määramuotoistaa palvelukonseptia.

Back Officen käyttöönottaminen:

Kerro mitkä asiat ovat vaikuttaneet Back Office-toiminnon käyttöönottoon?

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt Back office –toiminnan myötä?

Mitä haittoja tai ongelmia olet havainnut Back office:n käyttöönoton myötä?

Onko Back office:n käyttöönotolla ollut merkitystä asiakasreklamaatioiden määrään, jos on niin miten?

Back Office toiminnon kehittäminen:

Kuinka Back office:a voisi mielestäsi kehittää?

Millaisena näet tiimipäälliköiden ja back officen välisen toiminnan ja tulisiko/voisiko sitä kehittää?

Millaisena näet Back office:n roolin tai työtehtävät tulevaisuudessa?

Back Office tilaajan näkökulmasta:

Voisiko Back office:a kehittää lisää asiakkaan näkökulmasta?

Mikä on mielestäsi tärkein Back officella tuotettava lisäarvo asiakkaalle?

Muuta mieleen tulevaa: